



大智周恩来！

1. 2010年10月1日起，凡在中华人民共和国境内销售货物或者提供加工、修理修配劳务以及进口货物的单位和个人，均应按照《中华人民共和国增值税暂行条例》及实施细则缴纳增值税。

1000



目录

Content

- [编辑推荐](#)
- [内容简介](#)
- [图书目录](#)
- [大智周恩来：序](#)
- [一、家族背景对周恩来的影响\(1\)](#)
- [一、家族背景对周恩来的影响\(2\)](#)
- [二、周恩来与道家文化\(1\)](#)
- [二、周恩来与道家文化\(3\)](#)
- [二、周恩来与道家文化\(4\)](#)
- [三、周恩来的精神遗产](#)
- [“鸽性”与“鹰性”的完美统一](#)
- [既为真君子，又为大丈夫](#)
- [立志者，当计其大舍其细](#)
- [无时无地而不有责任系诸身](#)
- [为而不恃，长而不宰](#)
- [良心安则人格立](#)
- [最聪明的人是最老实的人](#)
- [攻恶毋太严，教善毋过高](#)
- [实意做事，不尚高论](#)
- [博学勤思，以才辅德](#)
- [按东方人的习惯生活](#)
- [滴水之恩，涌泉相报](#)
- [自备炉锤，锻造人格](#)
- [以忍求进，以屈求伸](#)
- [兼听·虚怀·自我改造](#)
- [了却生前事，超然返本真](#)
- [务实的外交](#)
- [“和平共处五项原则”](#)
- [两个阵营，三种力量](#)
- [民间先行，以民促官](#)

- 不要乱攀“母子关系”
- 国家利益高于意识形态
- 己所不欲，勿施于人
- 求同存异，淡化分歧
- 外交无小事
- 另起炉灶，灵活建交
- 战略上联合，战术上批评
- 就势将赫鲁晓夫一军
- 和第三世界一道前进
- 针锋相对要看全局
- 讽刺与挖苦决不是外交
- 美国要脱身，我们不让它脱身
- 退避三舍
- 设身处地，理解为先
- 利用尼克松，带动日本人
- 租借卫星地面站
- 硬于所当硬，让于所当让
- 占优先报价，处劣后摊牌
- 调整预案，打破僵局
- 利用矛盾，争取主动
- 以链条式让步求稳妥
- 让步的艺术
- 事实胜于雄辩
- 先治气，后治心
- 要互相承认，而不要互相敌视
- 农业是基础，工业是主导
- 计划不是法律，也不是废纸
- 综合平衡，全面安排
- 效率优先，兼顾公平
- 头脑冷静，考虑周全
- 任何时候都要用“两条腿走路”
- 不能把香港看成内地
- 既反保守，又反“冒进”
- 坚持速度与效益的统一
- 关键是实现科学技术的现代化
- 经济发展需要国际合作

编辑推荐

大胸襟包容天下事，大智慧成就千秋业。

人生篇——既为真君子，又为大丈夫

外交篇——求同存异，灵活务实

谈判篇——利用矛盾，争取主动

政治篇——不计前嫌，不忘旧功

军事篇——集中指导，逐个击破

经济篇——综合平衡，全面安排

科学文化篇——一车两轮，相辅而行

宣传篇——适时、适度、适情的宣传策略

党建篇——协调矛盾，团结为上

统战篇——求同而不非异

地下工作篇——布闲棋冷子，应不时之需

内容简介

周恩来堪称20世纪中国历史舞台上最伟大的人物之一，很少有人像他那样能够扮演各种不同的角色而且应付裕如。他是斗士，又是调和者；是君子，又是大丈夫。鸽的平和与鹰的机警、水的柔情与火的炽烈，这些极为不同的双重品质潜藏在他的体内。

在长达半个世纪的漫长岁月里，周恩来一直处于党和国家领导人的地位。才干、品德和灵活自如的政治智慧使他成为人们心中的丰碑！在担任共和国总理的26年间，他提出过许多宝贵的治国主张，其影响将会在中国长久地延续下去。

图书目录

序（胡长明）/001

人生篇

周恩来一生将中国传统儒士的温文尔雅和无产阶级革命家的激越情怀集于一身，既是斗士，又是调和者；既坚持原则，又灵活多变；既关注目标，又清醒实务。他待人接物的彬彬有礼和恰如其分的温和迷住了任何一个见他的人，但同时他又是尖锐严厉甚至是冷酷无情的。日本学者梨本佑平在所著《周恩来》中，认为“鹰和鸽的极为不同的双重性格潜伏在他的体内”。

“鸽性”与“鹰性”的完美统一/014

既为真君子，又为大丈夫/015

立志者，当计其大舍其细/017

无时无地而不有责任系诸身/020

为而不恃，长而不宰/021

良心安则人格立/023

最聪明的人是最老实的人/024

攻恶毋太严，教善毋过高/027

实意做事，不尚高论/030

博学勤思，以才辅德/031

按东方人的习惯生活/033

滴水之恩，涌泉相报/034

自备炉锤，锻造人格/036

以忍求进，以屈求伸/037

兼听•虚怀•自我改造/039

了却生前事，超然返本真/040

外交篇

“求同存异”是周恩来从事外交工作的基本方法，它为和平共处开辟了现实的途径。“求同”就是寻找与外交对象的共同点；“存异”就是撇开分歧，把不同的保留，不发展争论。由“求同存异”派生出来的办法还有求同立异、存异待同等等。

务实的外交/044

“和平共处五项原则”/046

两个阵营，三种力量/050

民间先行，以民促官/052

不要乱攀“母子关系”/055

国家利益高于意识形态/056

己所不欲，勿施于人/058

求同存异，淡化分歧/059

外交无小事/062

另起炉灶，灵活建交/064

战略上联合，战术上批评/065

就势将赫鲁晓夫一军/068

和第三世界一道前进/070

针锋相对要看全局/072

讽刺与挖苦决不是外交/074

美国要脱身，我们不让它脱身/076

退避三舍/078

设身处地，理解为先/080

利用尼克松，带动日本人/081

租借卫星地面站/084

谈判篇

根据谈判双方的实力对比和具体情况确定谈判技巧，是周恩来谈判艺术的重要体现。当己方处于优势时，他会毫不犹豫地首先报价，在气势上压倒对方，利用对方的弱点迫使其就范；而当处于劣势时，

他则严守谈判“腹稿”，把精力集中在试探对方的真实意图，通过讨价还价和据理力争，尽可能争取更多的利益。不到万不得已，决不亮出己方的底牌。

硬于所当硬，让于所当让/088

占优先报价，处劣后摊牌/090

调整预案，打破僵局/093

利用矛盾，争取主动/095

以链条式让步求稳妥，以一次性让步显真诚/098

让步的艺术/100

事实胜于雄辩/104

先治气，后治心/106

要互相承认，而不要互相敌视/108

政治篇（上）

周恩来精通政治斗争中“曲”与“直”的辩证法，在他看来，为着实现党在特定时期的基本方针，策略和方法具有极大的可变性、灵活性和丰富性，要有时直进，有时迂回；有时集中，有时分散；有时取攻势，有时取守势。还要讲求公开活动和秘密活动相互结合，合法手段与非法手段兼相利用。

离开军事政治便是空谈/112

先有农村红军，后有城市政权/113

“左”倾并不比右倾好/115

以反面手段达到正面目的/116

错误要逢人就讲/118

抗日是前轮，?主是后轮/119

不做“无兵司令”，不做“空军司令”/122

没有四张王牌决不冒险赌博/124

有时直进，有时迂回/125

以多种策略对付蒋介石/127

不计前嫌，不忘旧功/130

爱才惜才，用人不疑/131

政治篇（下）

周恩来吸取苏联的教训，在1956年提出了他著名的政治公式：“专政要继续，民主要扩大”，并强调扩大民主“这一点更带有本质的意义”。为什么呢？因为中共获取执政地位后，权力“相当集中相当大”，这种体制上的特点，决定了它存在权力进一步集中和官僚主义化的可能性，弄得不好就会忽视民主，脱离群众，而这是非常危险的。

筹组政府，智请黄炎培/134

阶级消灭，个人愉快/135

专政要继续，民主要扩大/136

国家管理力量的源泉是人民/138

确保中庸是十分必要的/140

用系统论思维处理问题/142

事物的20%决定另外的80%/145

做旁观人不行，做对立的把你冲垮/147

千方百计保护干部/150

力促邓小平复出/152

军事篇

周恩来很懂得堡垒最容易从内部攻破的道理，从而把策反视为从事军事工作的重要内容，通过安插内线、思想感化、第三者传话等多种途径以求达到里应外合、不战而屈人之兵的效果。在他看来，中国雇佣式军队的特点在于军官起很大的作用，所以那种“要兵不要官”的兵运策略在根本上是错误的。

分兵游击，集中指导/158

退中求进，迂回取胜/159

声东击西，留头斩尾/161

瓮中捉鳖，鳖会咬手/162

抓住“生命线”不放松/163

围点打援，各个击破/165

钳制正面，主攻侧翼/167

出没无常，变化无穷/168

向东示形，向西突围/170

难得者时，易失者机/172

不战而屈人之兵/174

我们要搞尖端国防/175

经济篇

周恩来经济思想贯穿着深刻的唯物辩证法。他认为主要矛盾与次要矛盾、矛盾的主要方面与次要方面相互依存，互为前提，因此既反对把重点与一般对立起来，只强调抓重点而舍弃一般，也反对没有重点的平均用力，“胡子眉毛一把抓”，而是突出重点，照顾一般，主次结合，协调发展。

农业是基础，工业是主导/180

计划不是法律，也不是废纸/181

综合平衡，全面安排/182

效率优先，兼顾公平/184

头脑冷静，考虑周全/185

任何时候都要用“两条腿走路”/188

不能把香港看成内地，政策是不一样的/190

既反保守，又反“冒进”/192

坚持速度与效益的统一/194

关键是实现科学技术的现代化/195

经济发展需要国际合作/198

科学文化篇

重视科技必然重视知识分子。周恩来认为知识分子是建设中一支伟大的力量，知识分子的学问是国家的宝贵财富。他在1963年初的一

次讲话中说：“我们现在已经有了一支不小的技术力量和一批科学研究机构，这是国家的宝贝。”这些论断在当时不愧是有胆有识之见。

知识分子是“国家的宝贝”/202

不要给知识分子“上大课”/204

要提倡地道的中国东西/206

标语口号不是文艺/207

建设时期应“以学术为主”/210

主观主义的小框子是错误的/212

只要人民喜欢，就有价值/214

一车两轮，相辅而行/216

宣传篇

周恩来说过：“策略是根据形势的变动而变动的，但策略又是为着实现基本方针的。”搞垮蒋介石就是中共的基本方针，为了实现这个基本方针，宣传策略依据不同时期的特点和条件可以灵活变通，坚持适时、适度、适情的原则，要防止过与不及两种偏向。

宣传与军事并举/220

借谈判进行宣传/226

借谈判进行宣传/222

宣传口号要迎合中间派/224

大处着眼，抓住本质/225

到什么山上唱什么歌/227

投石问路，恰到好处/228

一字不改，照样发表/229

象征、暗示与轰动效应/230

公开宣传与秘密传播/231

对外宣传要对症下药/233

党建篇

周恩来认为，党员是党内生活的主体和党内事务的主人，服从纪律和顾全大局是必要的，但是自觉行使自己的权力，敢于发表意见，创造性地开展工作也很重要，对一切问题只知道请示和服从，是党内生活的“奴隶主义”，看领导的眼色说话，是旧社会的官场习气。

党指挥枪/238

党的机关社会化、职业化/240

思想统一是最根本的统一/242

党员不能蠢如鹿豕，只知服从/244

协调矛盾，团结为上/246

统战篇

周恩来曾说，统战和外交的一项基本工作就是广交朋友。世界上很少有人能像周恩来那样，在不属于自己的党派和阵营中拥有那么多的朋友，这点连毛泽东都钦佩有加，认为周恩来无论在党内党外都有广泛的联系。周恩来之所以朋友遍天下，依笔者之愚见，其中一个重要的原因就在于他充分发扬了中国传统的“三达德”——智、仁、勇。

领导权要用力量来争/250

“大无外”与“小无内”/251

统战的最佳途径：求同/253

求同而不非异/254

争取几个代表人物，影响后边一批/256

统战三字诀：智、仁、勇/258

如水银泻地，无孔不入/260

全面认识中间派/262

以说服为主，以斗争为辅/263

变间接同盟军为直接同盟军/265

归国万事足，无累一身轻/267

地下工作篇

地下工作者由其所处特殊环境所决定，他们既要立场坚定，内心向党，又要老练沉稳，巧于周旋，给自己披上保护色，以便长期潜伏。周恩来作为中共地下工作的开拓者和奠基人，常常告诫地下工作者要外圆而内方，同流不合污，不暴露身份，不打草惊蛇。要从长期存在打算，求得稳步的发展。

乔装打扮，瞒天过海/272

布闲棋冷子，应不时之需/275

乘其不备，出其不意/279

外圆而内方，同流不合污/281

单线联络，分散领导/284

勤业、勤学、勤交友/287

因势利导，纵深发展/289

韬光养晦，等待时机/291

跋/295

主要参考文献/299

大智周恩来：序

序（胡长明）

“珠玉非宝书为宝，万事皆空善不空”。这句话出自谁人之口，我已想不起来了，但认为将其用在周恩来身上，则再贴切不过。在我眼中，周恩来是一位既富于深厚教养和学养，又有着广泛令德和善行的政治家。哲人已逝，岁月的烟尘非但没有淹没其巨大的身影，反倒让人对之怀想万端。在周恩来110周年诞辰之际，我愿将多年来研究他的一些心得，用随笔的形式写出来与大家分享，同时权当一段不可忘却的纪念。

一、家族背景对周恩来的影响(1)

周恩来祖籍浙江绍兴，在血统上与鲁迅先生为本家。其所属宝佑桥周氏（又称“老八房”）尊周庆为始祖。周庆为周氏迁绍始祖周茂之曾孙，字德芳，赠文林郎，曾任明朝山西道监察御史。歿后与妻合葬绍兴破塘殷家坞山麓。从周庆到周恩来共历18代。

1939年3月，受中共中央委托，周恩来以国民党军政部政治部副部长的身份，借考察民情、宣传抗日的名义赴皖南视察新四军，顺便去了一次家乡绍兴。他在瞻仰祖屋时，亲笔在《老八房祭簿》上续写谱系，凡14条，共248字，有关他本人的一条如下：“恩来，字翔宇，五十房，樵水公曾孙，云门公长孙，懋臣长子，出继簪臣公为子，生于光绪戊戌年二月十三日卯时，妻邓颖超。”其中的“五十房”便属于绍兴宝佑桥周氏的一个支房。

在历史上，绍兴乃物华天宝、人文荟萃之地。周恩来所属的宝佑桥周氏，仅在清代就出过两位进士、五位举人。在五位举人中，有四位是周恩来的堂伯父或堂叔父，即周和鼐、周嵩尧、周嘉琛和周嘉英。周氏家族的突出特点是有外出当师爷的传统，推崇一种“温、良、恭、俭、让”的人文精神，幕僚文化十分发达。元明以降，全国师爷大多出自绍兴，故有所谓“无绍不成衙”的说法。师爷虽然不算官，只是幕僚，却在中国行政史上占有举足轻重的地位。古代科举出身的官员，上到六部显秩，下到知府县令，多数人仅通晓诗书礼乐等一般知识，所以一旦接触实际政治，特别是碰到刑名、钱谷等专业知识便显得力不从心。这就为掌握专门知识的师爷们施展才华提供了广阔舞台。

绍兴师爷子承父业，家学源远流长，世家子弟写公文信函简练得体，言谈举止不温不火，律令法规、成例前案烂熟于胸，诗词歌赋、琴棋书画样样在行，更兼熟悉政坛掌故、民间习俗，所以最能应付场面，为主官排忧解难。师爷还是联系官与吏的纽带，许多事情更可瞒

官，但不可瞒师爷，因而师爷又要善于做合事佬，随时注意疏通关节，由此可见师爷在古代行政中的作用。明代理学家陈几亭作文送他的朋友去绍兴当知县，文中说到，天下治乱在六部，而六部师爷全出自绍兴，师爷的父兄教化好了，他们就可以教化好师爷，从而做到天下大治。清雍正年间，河南巡抚田文镜很受朝廷赏识，河南官场中人人都说他依赖一位名叫邬思道的绍兴师爷，以致雍正帝在批复田文镜的奏折时也随便问邬先生好，对邬师爷揣摩上意的功夫表示赞赏。

周恩来的祖父周攀龙在清咸丰年间跟随二哥周昂骏北上淮安，随馆学幕，并在此定居下来。周恩来回忆说：“我的家庭几代祖先也是绍兴师爷，外祖父原籍江西南昌，也是师爷。到了祖代，两家都搬到江苏淮阴、淮安当县官，因此结了姻亲。”淮安周家的绍兴气氛是很浓的，所以周恩来总是强调自己“原籍绍兴”。对师爷的思维方式、工作特点、生活习俗等，周恩来非常熟悉。1964年，他在一次家庭会议上说：“我们没有土地，为什么说是封建家庭呢？过去绍兴人靠什么为生？一靠土地，二靠当绍兴师爷。师爷很厉害的，给县官出主意的，现在叫‘秘书’。县官都用两个师爷，一个管收税，多数是沧州师爷

（沧州师爷也是由绍兴迁到沧州定居的），一个管判案子，多数是绍兴师爷，都可以剥削人。”另据周恩来的秘书马列回忆，周恩来曾向他们介绍过师爷的工作方法：为主官准备材料齐而全，并提出几种处理方案，供主官选择。

家族传统犹如一个“文化场”，生活在其中的人们多少都会受到它的影响。在周恩来身上，我们不难看出家族前辈某些群体性格的影子，如谦恭有礼、勤恳谨慎、精明干练以及成人之美的胸怀等。周恩来的堂伯父周和鼐为人忠厚，“名不求高但近情”，以做幕僚为人生归宿。他1907年做江苏巡抚陈夔龙的总文案，1917年又到南京督军李纯处当主任秘书。周恩来与他的交往颇为密切。周和鼐的长孙周尔流说：“我们周家是个受儒教影响比较深的家庭。我祖父作为清末举人，

在思想上、文化上乃至经济上给七伯（即周恩来）一定的影响和支持，这都是肯定的。”

一、家族背景对周恩来的影响(2)

在长期的政治生涯中，周恩来的行事风格引起了国内外学者的极大兴趣。英国作家迪克·威尔逊在研究周恩来时有一个困惑不解的问题，即为什么周恩来“在中国共产党半个多世纪的领导中，他一贯地帮助别人升到顶端，而自己却拒绝这顶桂冠”。的确，周恩来投身革命后，从来没有谋求最高领导地位的愿望，尽管历史上不乏这样的机会。他一贯能够使自己的政治才能和专业知识的为新的领袖所器重，成为领袖的一个有价值的甚至是不可缺少的助手。周恩来这种政治性格的形成，一方面固然是他意识到自己的某些局限性，另一方面与他的家族文化习染也有一定的精神勾连。周恩来在谈及与毛泽东的关系时多次表示：“毛主席是搞战略的，我只能搞点战术，当助手是否当得好，还没有把握。”这虽是自谦之词，但也反映了他甘当助手和配角的自我定位。

除了家族传统，家庭生活对周恩来思想性格的影响也不可小视。他自己回忆说：“我出生后……把我过继给叔父，由守寡的叔母抚养。叔母即嗣母陈氏，是受过教育的女子，在我五岁时就常给我讲故事，如《天雨花》、《再生缘》等唱词。嗣母终日守在房中不出门，我的好静的性格是从她身上承继过来的。但我的生母是个爽朗的人，因此，我的性格也有她的这一部分。”周恩来的父亲周贻能早年曾向舅舅鲁小和学做师爷，但未学成。他后来长期奔波在外，谋一些小差事，一个月的工资从未超过二十元。因此，周恩来是在浓厚的母教氛围中长大的。他以后在回忆早年经历时说过：“母教的过分仁慈和礼让，对我的性格是有影响的，缺少那种野性。”

周恩来虽然出生在一个封建官宦家庭，但到他的父辈已经衰落，家中的进益甚至不能维持生活。从六岁开始，他就随两位母亲一次又一次地搬迁漂泊，而且家中的变故也尤为剧烈。在九岁到十岁间，其生母和嗣母先后去世。幼小的他带着两个弟弟在族人的帮助和接济下

度日，受了不少屈辱。周恩来说：“我从小就懂得生活艰难。父亲常外出，我十岁、十一岁即开始当家，照管家里的柴米油盐，外出应酬。在这方面，给了我一些锻炼。”金冲及先生主编的《周恩来传》还披露了一个细节：少年周恩来在家中墙上贴一张纸，按封建家庭的习俗，“把亲戚们的生日、死期都记下来。到时候还要借钱送礼。东家西家都要去，还要到处磕头。”幼承家计的经历使周恩来积累了一定的办事和协调能力，同时也培养了他柔中带刚、愈挫愈奋的心理品质。明乎此，有助于我们理解周恩来后来成为国务活动家的角色定位。

走出淮安跟随伯父周贻庚到东北求学的周恩来，常常被浓烈的怀乡思亲之苦所折磨。1916年春，他在南开求学时的一篇作文中写道：“余幼失怙恃，依于从父，津辽七载，所系梦寐者，亦仅思瞻我乡土，乐我兄弟，省我伯叔而已。乃境遇困人，卒难遂愿。”有年除夕，同学们大多回家了，他的这种感情更难抑制，悲慨跃然纸上：“夫今日何日耶？非家庭团聚时耶？余也何如父母双亡，北堂久不闻唤子之声。回思依依膝下，此情此景，不必读蓼莪之章，便已悲慨无垠。矧兹今夕，尤令人泪盈枕席，竟夜不能寐矣。”其中“蓼莪之章”出自《诗经·小雅》，是一首悼念父母的诗，语多沉痛，如“哀哀父母，生我劳瘁”、“无父何怙，无母何恃”等。翻阅周恩来的旅日日记，怀乡思亲的文字更是俯拾即是，如他在1918年2月12日的日记中写道：“想起来这个年，我们家里可以说是极难堪了，东西南北，分散各处。比着说，还是我处境稍优呢。抚心自问，我实在是不安，翻来覆去，也睡不着了。”

周恩来对家族伦理情感的强烈渴求，在求学过程中便转换成为身边之人“服役”的精神。他说：“人之立于世，既不克效禽兽草木之自为生活，要必有赖于公众之扶持，而服役之事，乃为人类所不可免。”他在学校甘于奉献，凡力所能及之事，从不吝惜自己的时间和精力，仿佛“无时无地而不有责任系诸身”，别人视之为愚，但自己“觉倍有乐趣存于中”。从南开中学毕业时，《同学录》对他作了这样一段评

语：“君性温和诚实，最富于感情，挚于友谊，凡朋友及公益事，无不尽力。”与“服役”精神相映照的，是那种谦抑虚受的品性。他从不锋芒毕露，而是事事处处想到“克己”、“藏拙”。他和张瑞峰、常策欧等发起成立“敬业乐群会”，大家公认他出力最多，但周恩来却坚持推举张瑞峰担任会长。1916年初，他在送给友人的一首诗中写道：“同侪争疾走，君独著先鞭。作嫁怜依拙，急流让尔贤。”早年周恩来志向远大，但在对待名利上却展现了淡泊和超然的情怀。

当然，一个人的性格除了受家族背景的影响之外，还受到广泛的社会生活实践的影响。所以，尽管周恩来性格的基本特征偏于柔和和温情，但后来长期的政治生活又锤炼和丰富了他的性格结构。毛泽东曾以“虎气”和“猴气”自喻，而日本学者梨本佑平认为“鹰和鸽的极为不同的双重性格”潜伏在周恩来的体内，他待人接物的彬彬有礼和恰如其分的温和迷住了任何一个见他的人，但他有时也是“尖锐严厉的”。从总体上看，毛泽东、周恩来都是刚柔相济之人，毛泽东刚中带柔，而周恩来柔中带韧，这正是他们在互补互济中成就巨大功业的性格基础。

二、周恩来与道家文化(1)

在中共第一代领导集体中，有不少人通晓中国传统文化，而周恩来和毛泽东又最为突出。周恩来幼承庭训，求学期间又刻苦自励，对博大精深的国学涵咏默会，故对于儒、道、墨、法等传统学派均有精到的体悟。但中外人士谈及周恩来与传统文化的关系时，大多十分强调儒家文化对他的影响，这方面的言论实在是不胜枚举。如美国前总统尼克松指出：周恩来的教养，“来自孔子的修身、齐家、治国、平天下的‘君子’和‘上等人’应具有的品质、智慧、尊严、宽厚、仁慈、决心和刚毅”。不错，周恩来生长在一个儒家教化深厚的家庭，青年时代强调“诚意”、注重“人格”力量，主张待人处事要“端赖良心”，特别富于道德践履精神，因此很容易让人将之与儒家“内圣外王”之道联系在一起。周恩来的许多优秀品质如积极人世、忧患意识、仁慈厚道、清廉俭朴乃至忍辱负重，确也能从儒家文化这个庞杂的思想体系中找到渊源。但我认为，仅仅专注于从儒家文化的角度去解读周恩来与传统国学的关系是远远不够的。实际上，周恩来对道家文化的研究和体悟也达到了相当高的水准，道家文化对他的影响和启示决不在儒家文化之下。

周恩来在青年时代就对老子哲学怀有非同一般的敬意，甚至有明显的扬老抑孔的思想倾向。春秋时代，是中国文化的轴心时期，那时社会秩序失范，天下大乱，于是异说竞起，各展风姿。周恩来在解释孔、老哲学产生的原因和用意时说：“且孔氏亦值是时，尼山设教，倡仁义之说，秉先王之法，学者风从，几移完域。老氏际此，其不入于孔者几希。然老氏固明哲者，周都授礼之日，未尝不嘉孔氏之志。惜所言未尽脱于羁縻，所行又多限于绳规，乃不得不超乎世俗，为忿世嫉邪之言，冀世人醒悟，守真返璞，知死明生，勿逾分作私利之争，宁退让保故有之我。弃礼灭义，剖斗折衡，岂无因而发哉？”老子比孔子年长20岁左右，曾经为周王室守书，博览文典，又经世变，对成败

祸福之道体悟极深。在周恩来看来，老子的明哲之处，就是他知晓孔子“所言未尽脱于羈縻，所行又多限于绳规”的局限性。换句话说，就是儒学明于知礼义而陋于知人心，不知道“仁义出，大道废；智慧出，有大伪”。鉴于当世人“假仁义以济私，恃斗衡而犯禁”的乱象，老子不得不站出来发抒己见，虽言多愤辞，但目的无非是促世人醒悟，回到知雄守雌、见素抱朴的正道上来。

耐人寻味的是，周恩来特别强调：那种认为老子主退让便是失去了竞争之旨的观点是肤浅的，因为既然一味主退让，老子又何必为道德五千言，“发为文章，与孔氏争学理之长短哉？”鲁迅曾在一次演讲中透辟地指出，凡文章都关乎人事，一个人既然写诗文，就可以知道他于世事未能忘情，譬如墨子讲“兼爱”，杨朱讲“为我”。墨子讲兼爱当然要著书；杨朱就一定不著，这才是真正的“为我”。因为一旦写出书来给别人看，便成为“为人”了。周恩来与鲁迅一样，不愧为英雄巨眼。他认为老子既然著书，就表明老子于世事未能忘情。老子倡无为之说，实际上是仍欲以此治天下。

于是，早年周恩来将老子的“生存常道”与赫胥黎的“天演竞争”并提，确认它们掌握了天地生化、人事演变的真谛。在他看来，世界上的各种学说（包括孔教、耶稣教和佛教）中，对生死存亡阐发得最为通达的，莫过于老子和赫胥黎。这两家学说，一派主退让，一派主竞争，看似有如冰炭不同炉，实则“二氏固未为冰炭，且所持之道，实一而二，二而一也。吾子殆未之深思也”。周恩来“深思”后的见解是，老子主“无为”，实际上是想做到“无不为”；老子讲柔弱，而柔弱却可以胜刚强，比如水至柔，却无坚不摧；舌至柔，但齿落而舌存；老子崇尚谦冲处下，但谦冲方能受益，如江海为川谷所归。这便是老子所谓“明道若昧、进道若退”的精义所在。退让与竞争看似矛盾，实际上却有某些相通之处。对于周恩来的见解，他在南开的国文教师深有同感，评论道：“凡作文必有一段不可磨灭之识，始能不朽，若拾人牙慧，不越宿而腐矣！”并称赞周恩来能将老、赫二氏“救世之心，曲曲

传出，识解迥不犹人”。旅日期间，周恩来又在日记中写道：“我但期望我的‘思’、‘学’、‘行’三者，能顺着进化的轨道、自然的妙理去向前走。”将“自然的妙理”与“进化的轨道”并称，恰恰是周恩来以前将老子的“生存常道”与赫胥黎的“天演竞争”并提的旨趣之延伸。

二、周恩来与道家文化(3)

正因为早年便对老子哲学有过浓厚的兴趣和较深的研究，所以周恩来后来与人谈论老子哲学时也颇能驾轻就熟。1939年，他在故乡绍兴与《战旗》杂志社的曹天风有一段耐人寻味的对话。曹天风说：“道家思想对于革命、对于社会改造虽然无用处，但对于个人修养却是有帮助的，能使自己过好‘黄金关，权利关，美人关’”。这时周恩来反问道：“道家最精彩的话是什么？”曹天风一时回答不上来，周恩来笑着说：“‘生而不有，为而不恃，长而不宰’，大概是道家最精彩的话了吧？”从老子五千言中选出这十二字作为最精彩的话，显然是比较推求的结果。虽然周恩来在20世纪30年代才讲这番话，但这个认识应当说在青年时代便形成了，因为“生而不有，为而不恃，长而不宰”正是道家自然主义宇宙观和人生观最为集中的表达。

《道德经》云：“道生之，德畜之，长之育之，亭之毒之，养之覆之，生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。”这就是说，虽然“道”使万物产生、繁殖、成长、发育、结果、成熟，但又不据为己有，不恃为己功，不主宰它们。所谓“不有”、“不恃”、“不宰”，即“不以有为有”。“功成而弗居，夫唯弗居，是以不去”。正因为有而不有，所以才有“有”。这就叫“玄德”。老子在这里阐述的本来是一种自然主义的宇宙观，但它却可以转化为一种崇高而智慧的人生观，周恩来正是这样做的。

谁都承认，周恩来有着儒家、墨家那种积极入世、励志勤苦的精神，对世界、对人类有脱不开的情缘。他像他所推崇的诸葛亮那样真正做到了“鞠躬尽瘁，死而后已”。但我们只要仔细寻味便可发现，周恩来又呈现出一种以出世之心做入世之事的特点。他对名利得失的超然和淡泊，使他格外地能够忍受劳苦乃至屈辱，从而最大限度地发挥了自己的光和热，给世人留下了深厚的遗爱。人们往往惊叹他做入世之事的专注和投入，却很少去考量在这种态度的背后还有何种精神底

蕴。“生而不有、为而不恃、长而不宰”最能传达出周恩来人生哲学的神韵和境界。他在青年时代就乐于为公众“服役”，但这种“服役”绝没有什么功利色彩，而几乎是出自道德上的“绝对命令”。

在成为职业革命家以后，“生而不有、为而不恃、长而不宰”与共产主义理念在周恩来的头脑中产生了共振效应，从而使他一步一步地迈向人格的巅峰。美国前总统尼克松发现，周恩来在谈到中国革命和建设的成就时，总是把聚光灯的焦点只对准毛泽东一人。他对任何宣传他个人的形式和内容都加以劝阻。江苏淮安县委多次提出，要在他的旧居所在地办个纪念馆，他始终没有同意。周恩来对功劳缄口不言，但对错误却公之于众。他说：“错误要逢人就讲，既可取得同志的监督和帮助，也可以给同志以借鉴。”1961年，有次周恩来在上海与文艺界人士座谈时，有人提议他把自己丰富多彩的一生写成一本书，他笑了笑说：“如果我写书，就写一生的错误，这可不是卢梭的《忏悔录》，而是让活着的人都能从过去的错误中吸取教训。”在党内，周恩来做检讨的次数恐怕是最多的，他动辄讲自己过去特别是民主革命时期的某些错误，以致陈毅元帅后来都有了厌倦之感，说你那点事我们都知道了，用不着再说了。

有意思的是，“文化大革命”后期，毛泽东曾特意将《史记·汲黯、郑列传》推荐给周恩来阅读。汲黯、郑庄在汉武帝时皆位列九卿，而且都服膺道家思想，习治黄老之术。也许是毛泽东赞赏汲黯、郑庄不谋私利、忠心辅国的品德，认为他们与周恩来的为人有某些共通之处，所以才将他们的传记推荐给周恩来。1973年3月26日清晨，周恩来致信毛泽东：“凌晨读史记汲黯、郑庄列传及太史公曰云云，深有所感，愧未能及。”事实上，周恩来比起汲黯、郑庄来，不知要高出多少倍。他的一生充分体现了不以有为有，所以才有“有”的人生哲理和大无大有的辩证法。他一生公而忘私，又终不留言，死不留灰，属于那种事情做完，转身即走的大智之人。

二、周恩来与道家文化(4)

道家思想对周恩来的影响并不局限于人生观、道德观方面，而且在其治国理念上也打下了深深的烙印。周恩来对中国政治史有极深的体悟。早在1939年他就说过：“我们不但要做党的领导者，还要做一个治国的人才。如果参加中国的治国，不懂科学，不懂中国的社会历史，那怎么治国呢。”治国要懂科学，人人都会明白，至于治国还要懂“中国的社会历史”，则不是人们一下子能体会透彻的。但只要我們留意和分析便不难发现，周恩来在治国中广泛吸取了中国传统政治理念中可资借鉴的东西。特别是新中国成立之初，他的政治思想明显受到道家“无为而治”思想的影响。所谓“无为而治”，绝不是无所作为，无所事事，其实质在于与民休息，讲求政策的连续性和相对稳定性，保持一个安定无扰的秩序，让人民在平稳体制所提供的广大空间中自由地谋求福利。

历史上有名的“萧规曹随”，展示了汉初宰辅“返淳守朴、唯施是畏”的治国风范。那时政治上几乎全是道家的天下，汉朝最有名的相国萧何鉴于民众痛恨秦之酷法，“顺流与之更治”，甚至冒死为民请“上林苑”，大得百姓之心。萧何死后，曹参为相，“举事无所变更，一遵萧何约束”。曹参极为推崇黄老之术，对汉初法令守而勿失，所以时人对他的评价是“载其清静，民以守一”。此后文帝景帝时的邓章、王生、田叔、司马谈等亦贯彻曹参的思想，讲求“无为而治”，其结果是到汉武帝时，太仓之粟溢出仓外，府库之钱年久索断，穷困已极的天下一变而为物阜民康的社会。北宋有名的宰辅赵普和司马光，深为周恩来所推许。这两人皆以道家政术推行儒家的理想，特别是司马光，他与王安石论战，便公开以黄老之术为奥援，反对王安石喜激昂、务更张的政治做派。在司马光看来，王安石抛弃老子的“无为而治”，转而大事兴革，是不幸流于“浅丈夫之谋”。由此可见老子思想在中国政治史上的地位。

新中国成立前夕，周恩来受中共中央委托，主持起草了《共同纲领》。这是一部新民主主义的建国纲领，意在使各种经济成分分工合作，各得其所，以达到恢复生产、繁荣经济之目的。周恩来郑重指出：“按照《共同纲领》不折不扣地做下去，社会主义的条件就会逐步具备和成熟。”所谓“不折不扣地做下去”，实际上就是与民休息，保持政策的连续性和相对稳定性。新中国成立之前，社会经历了长期的征伐和战乱，这与汉朝立国时的情形颇有相似之处。此时最明智的办法就是“无为而治”，让人民平稳地创造和积累财富。周恩来在建国初期的一个中心思想，就是将各项事业纳入《共同纲领》的轨道，确立“新民主主义社会秩序”。1952年2月11日，他主持完成的《中国经济状况和五年建设任务》一文指出：“新民主主义的社会秩序已经安定”，全党的领导和工作重心应“转到经济建设方面，特别是工业建设方面”。1953年1月13日，他在中央人民政府委员会第二十次会议上说：“我们现在还是新民主主义阶段，我们还是要根据共同纲领的精神办事。”1953年1月下旬到2月初，周恩来主持起草了全国政协四次会议政治报告的修改稿。这份修改稿在简述建国三年多来的成就之后强调：“以上这些成就，说明我国的新民主主义社会秩序已经确立，工人阶级在经济、政治和思想上的领导地位已经加强。”

周恩来以上“新民主主义社会秩序已经安定”、“新民主主义社会秩序已经确立”等观念，与刘少奇1951年3月提出的“为巩固新民主主义制度而斗争”的思想，都是对毛泽东新民主主义社会理论合乎逻辑的发展和深化。但不久“确立新民主主义秩序”的观点却受到毛泽东的批评。长期以来，人们认为这一批评主要是针对刘少奇的，其实是一种误解，刘少奇从未在文章和讲话中使用过这样的提法。

1954年，《共同纲领》结束了她的历史使命。紧接着从1955年起，中国的经济和社会变革步入了一条“务激昂、喜更张”的道路，即所谓“不断革命”，往往是一个阶段立足未稳，就向下一个阶段转变；一项政策的应有效果尚没有体现出来，又急忙推出了新的政策。在理

想主义冲动驱使下的过多过急的改革，不但未收到理想的效果，反而导致社会的扰攘不宁。由此一来，如何在理想主义激情与国家和社会的实际需要之间搞出一个折中可行的方案，就常常成为周恩来苦思焦虑的问题，因此著名学者李锐说周恩来是历史上最难当的“宰相”。我回顾这些往事，无非是想说明，周恩来的确是一个既擅长革命又长于治国的政治家。对他建国之初的政治思想，我们不能仅从字面上去理解，还应当联系中国的社会历史，作进一步的文化阐释，方能窥见周恩来在进行政策设计时的深层心态。

在治国理念上，周恩来还推崇“无为而治”基础上的“无我之境”。作为举世公认的行政雄才，周恩来历来把政治管理当作一门精湛的艺术来对待。早在1943年他便意味深长地指出：“领导群众的方式和态度，要使他们不感觉我们是在领导。”显然，这与老子“功成事遂，百姓皆谓我自然”的思想是一脉贯通的。在周恩来的眼中，一切成功都是人民自己的成功，管理者应当把自身的活动“消融”在人民的创造过程之中，“无处无我而又看似无我”。如人民大会堂的设计和施工，本来凝聚了他的智慧和心血，但当人民大会堂落成时，他考虑的不是如何突出自己的政绩，而是一再感谢那些为工程的顺利完成付出了努力的人们，他甚至特意安排搬迁的群众回来参观并观赏文艺演出。他的无私和淡出，给中国人留下了悠远的回忆，也为东方式的管理树立了一座丰碑。

三、周恩来的精神遗产

周恩来的人格风范受到世人普遍的敬仰。作为位高权重的政治家，他以廉养德，自奉甚俭，曾经自勉勉人地说：“物质生活方面，我们领导干部应该知足常乐，要觉得自己的物质待遇够了，甚至于过了，觉得少一点好，人家分给我们的多了就应该居之不安。”但周恩来嘉惠后世的精神遗产远不仅是官德官品，而是体现在诸多方面和层次上，特别是他的务实主义的政治哲学、求同存异的思维方法在当下的中国得到了进一步的弘扬。前者表现为“聚精会神搞建设”的普遍共识，后者则成为构建和谐社会的重要理论基石。

周恩来精神遗产的大部分是务实主义，他曾试图以此稳步地推动中国的现代化进程。与毛泽东相比，他是“建筑师”而不是诗人。周恩来富于远大的理想，但这并不妨碍他对眼前的局势作出尽可能切实的判断，并以真实可见的成就为满足。新中国成立前夕，周恩来着重谈到防“左”的问题，他说：“我党历史上右倾错误短，易纠正，‘左’倾错误的时间长，不易纠正。”全面经济建设展开后，他多次告诫党内干部，因为中国的经济文化基础落后，大家的知识这么有限，对于建设、对于科学的经验又这么少，因此“建设也许比革命更困难”，万勿以为不怕做不到，只怕想不到。1954年，随着《共同纲领》退出历史舞台，在经济建设上一种贪多求快的心理氛围逐渐形成，表现为各部门在发展目标上提出一系列不切实际的高指标，结果造成生产关系急剧升级和生产资料的全面紧张。1956年，针对经济工作的“冒进”倾向，周恩来以“抗大流”的精神力主降温，旗帜鲜明地反“冒进”，结果受到严厉的批评。“大跃进”的挫败从反面印证了周恩来务实主义精神的可贵，同时也把调整国民经济的重任压在了他的肩上。在艰苦卓绝的调整时期，周恩来直言不讳地说，由于“大跃进”的折腾，农民的底子甚至不如开国初期，因此，他强调建设时期丝毫大意不得，要“戒惧恐惧”地工作。

有一次周恩来与埃德加·斯诺谈起抽象派的艺术品，周恩来问道：“抽象派有什么含义呢？如果没有意义，对人民有什么价值呢？”这个细节表明，周恩来时刻考虑的是如何创造真实可见的成就，任何凌空蹈虚的东西都激不起他的兴趣。从计划经济时代走过来的人们也许都有刻骨铭心的记忆，那就是当时以政治统摄经济的习惯作法，导致经济技术工作要么是因为政治活动而受到排挤，要么是在政治激情的支配下背离自身发展的规律，而很少能够获得应有的地位和正常的推进。这也成了周恩来甚为苦恼的事情。周恩来认为，现代化建设固然要以社会主义的意识形态为指导，但这并不意味着可以任意放大意识形态在发展进程中的作用。在政治（一般知识）和技术（专业知识）的关系上，周恩来明显地倾向于后者。

经考证，早在1939年，周恩来就发表过这样的见解：“现阶段还是政治为主，学术为辅，学术为政治服务，学派也不能代替党派。但到将来建设时期，就可以以学术为主了。学术领域很广阔，到那时不发展科学技术，就无法提高人民的物质生活水平和精神生活水平。”这一远见卓识在后来周恩来的行政实践中得到了顽强的体现。建国初期，政治运动很多，许多大学教授无法集中精力钻研业务，此种现象使周恩来忧心忡忡，他说：“我们应该看到，业务里面也有政治。使业务有利于人民，这就是政治，研究如何使业务有利于人民，这也是政治学习。”他甚至把当时政府机关取消每天一个半小时的政治学习称为“一大德政”。为适应中国第一个五年计划的需要，周恩来这样告诫从事组织工作的干部：“培养建设人才，是摆在你们面前的第一项任务，你们要搞社会主义这是搞这个东西。别的是空论，这是实际。你们做到了这一点，就是掌握了一切。”这段话最为典型地反映了周恩来的政治风格，也是对他建设时期要“以学术为主”的观点的有力印证。现在党中央一再强调“聚精会神搞建设，一心一意谋发展”，下大力气解决最为紧迫的民生问题，从中国现代政治史的角度来考察，的确来之不易，不失为对正反两方面经验的深刻总结。

“求同存异”是周恩来提出的有长远价值的思维方法，同时也是今天我们构建和谐社会的重要理论基石。

早在革命时期，周恩来在处理党内矛盾和统一战线问题时，就表现出卓越的“求同存异”的才能。上世纪50年代则是他的这一思想大放异彩的时期。这时候新中国欣欣向荣，百废待兴，无论国内外都需要团结一切可以团结的人，致力于恢复经济和工业化建设。在这种时代背景下，周恩来指出：“善于团结的人，就是善于在共同点上统一矛盾的人。钢铁和水泥是性质不同的物质，把它们结合起来，就变成钢筋水泥那样强有力的东西。科学家能把自然界不同的物质组合、统一起来，难道不能把有不同见解和脾气的人统一起来吗？我们在自己的队伍中，就是要强调统一与团结。统一矛盾并不妨碍个性的发展。”周恩来相信，“在共同点上统一矛盾”具有广泛的方法论意义，适用于不同领域、不同范围、不同性质、不同内涵的团结工作、统战工作乃至外交工作。1955年，周恩来在万隆会议上将这一哲理凝聚成“求同存异”四个字。后来它作为体现周恩来卓越智慧的一句格言传遍全世界。一位在上世纪30年代就访问过周恩来的美国记者海伦·福斯特·斯诺说过：“周是一位天生的外交家，终其一生对内对外都起着这样的作用。‘周恩来主义’立基于联络，寻找共同立场和结合的纽带。”

“求同存异”是包含差别性的统一。它与西周末年史伯提出的“和实生物，同则不继”在精神气质上是相通的。所谓“和”，便是不同要素的协调与协和，即包含差别、对立的有序结构，而不是无差别的绝对统一。“求同存异”还受到中国古代“大同”思想的启迪。周恩来说：“中国的先人提出的‘大同社会’，比外国人使用的‘Community’（公社）这个字似乎要恰当一些，因为中国人叫‘大同’，就说明了有‘小异’，人的关系也是这样，每一个人的思想或有着不同，或大同而小异，这样才能推动事物的发展。”周恩来深知，多样性和丰富性是世界的本色，人民内部在大的方面一致的情况下，差异与其说允许存在，毋宁说应当欢

迎。“求同存异”的思想有丰富的内容和多样的表现形式，是对马克思主义辩证法的发展。

从“大同社会”的理想到构建“和谐社会”的实践，都富于鲜明的民族特色。而周恩来“求同存异”的思维方式无疑成为构建“和谐社会”的重要理论基石。当然，正如“求同存异”不是要消除差异，构建“和谐社会”也不意味着回避和掩盖矛盾。差异和矛盾是客观存在的，只有用适当的方式统一矛盾，才能保持有序的稳定和社会进步的活力。在如何“求同”、如何统一矛盾的问题上，周恩来同样也给我们留下了可贵的精神遗产。他说过，所谓“辩证法”，就它的词源学意义上讲，意思就是进行“论战”，真理越辩越明，人们在思想上要想达到共同点，离不开讨论或辩论。表面上的一团和气，看似一致，实则无助于问题的解决。1956年7月，周恩来在中共上海市第一次代表大会上的讲话中，力主在人民代表会议上确立辩论的制度，并要从小组辩论扩大到大会辩论。“人民代表提出的意见，政府要出来回答。回答对了，人民满意；不对，就可以起来争论”。他强调：“资本主义国家的制度我们不能学”，但是，“西方议会的某些形式和方法还是可以学的，这能够使我们从不同方面来发现问题”。周恩来的观点给我们的启示是：构建“和谐社会”离不开建设民主政治，没有民主就谈不上和谐。人大代表必须有议政和辩论的本领，必须掌握沟通、谈判和妥协的艺术，在相互尊重的基础上求同存异。只有这样，人们才能从生动的实践中接受民主的训练，增强对社会主义民主的信心，从而推动建设“和谐社会”的进程。

周恩来之所以是伟人，是因为他不仅成就了巨大的功业和高尚的人格，而且思想穿越时空，历久弥新。他与山河同在，也与我们同在。

“鸽性”与“鹰性”的完美统一

大凡是伟人，都有多侧面的性格结构。如果说毛泽东的性格表现为“虎气”和“猴气”的叠现，那么周恩来的性格则表现为“鸽性”与“鹰性”的统一。

周恩来一生将中国传统儒士的温文尔雅和无产阶级革命家的激越情怀集于一身，既是斗士，又是调和者；既坚持原则，又灵活多变；既关注目标，又清醒实务。他待人接物的彬彬有礼和恰如其分的温和迷住了任何一个见他的人，但同时他又是尖锐严厉甚至是冷酷无情的。日本学者梨本佑平在所著《周恩来》中，认为“鹰和鸽的极为不同的双重性格潜伏在他的体内”。

周恩来多侧面的性格，在一定程度上来自家庭的影响。他自己曾经回忆说：“嗣母终日守在房中不出门，我的好静的性格是从她身上承继过来的。但我的生母是个爽朗的人，因此，我的性格含有她的这一部分。”文静与爽朗只是周恩来诸多对立性格因子中的一对，或者说只是他性格结构的基本色调，他丰富多彩的性格内涵更多地来自于长期政治斗争的锤炼和沉淀。

美国作家罗斯福·特里尔对毛泽东与周恩来的性格作过比较，他认为毛泽东的性格虽然是多侧面的，但其各种性格特质未能达成一种平衡，“无情的一面和狂热的理想主义的一面在他身上交替出现。他没有像周恩来那样把自己的各种性格特征融为一体，而是任其发展，把毛泽东本人推向各个不同的方向。”美国前总统尼克松的看法与此类似，他确认毛泽东性格的各条经纬线没有能像周恩来那样编织成一个整体。在扮演错综复杂的角色和人物中，“很少有人能像周恩来一样，在思想上和行动上都应付裕如。而周恩来却可以扮演这些角色中的任何一个，或是毫不犹豫地将这些角色糅合在一起。”

正因为周恩来有如此丰富而平衡的性格结构，所以单从哪一方面去理解周恩来都是片面的，都不可能是一个完整的周恩来。

周恩来凡事不走极端，善于统一矛盾。但他并不是不讲原则的“和事佬”，特别是在对敌斗争中，他在原则问题上的强硬立场令每一个对手无可奈何。在与蒋介石马拉松式的谈判中，他始终坚持了中共在政治上和军事上的独立性，蒋介石要他同意交出军队和政权，比登天还难。

周恩来温文尔雅，处世随和，尽量不伤人情面，但他也并不是“软骨头”。南昌起义时，他敢以不容置辩的语气回敬共产国际以及从中作梗的张国焘，提出“我们必须立即行动起来，暴动断不可推迟，更不可停止。”甚至以辞职相威胁，逼得张国焘只好让步。

周恩来处事非常谨慎，没有把握决不轻易出手，但一旦时机成熟，他也不会错过一分一秒！美国国务卿基辛格称其随时保持着出击的姿态，以便伺机猛扑过去。1927年3月上海工人起义成功，便是周恩来把握时机的杰作。陈独秀说时机尚未成熟，而周恩来则认为时机已完全成熟，并毅然决然地发动了这次起义，并取得了胜利。

多侧面的性格使周恩来能应付各种不同的生存环境，把自己的潜能发挥到极致。共产主义理论家的坚定勇敢，使他有可能利用每个历史时期的机会，并经受住政治上的打击和物质上的困难；儒雅之士的超人品德，使他成为亿万中国人心目中“咱们敬爱的周总理”；现实主义者的精明，又使他能够准确地估计国内政治和国际外交风云方面的潜在势力；调和者的机警和谦逊，还使他能够在“文化大革命”这样灾难性的事件中，把党和国家维系在一起。

既为真君子，又为大丈夫

中国人崇奉两种人格类型，一种是孔子所津津乐道的“君子”人格，另一种则是孟子心仪神往的“大丈夫”人格，两种人格相互映衬，又相互补充，像两道交织的光环，又像两座高耸的雪岭，吸引着孔孟后学为之趋赴。

中国历史上将“君子”和“大丈夫”人格集于一身的可谓凤毛麟角，就主要代表人物而言，古代有诸葛亮，当代则首推周恩来！

孔子对“君子”人格形象的描述角度多样，综览起来不外是温文尔雅、谨言慎行、诚实厚道、彬彬有礼。塑造君子人格的途径则为内省式的、收敛性的。与之对照，孟子设计的“大丈夫”人格形象表现为“居天下之广位，立天下之正位，行天下之大道；得志，与民由之；不得志，独行其道。富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”。相对君子来说，塑造大丈夫人格的途径则是张扬式的、开放性的。无论是君子的品格，还是大丈夫的气质，都可以在周恩来身上找到它们的影子。

诗为心声，知人论世，观诗最为切要。周恩来早年的两首诗作，最足以反映他对“君子”和“大丈夫”人格的双重倾慕。

早年周恩来在致友人的一首诗中写道：“群侪争疾走，君独著先鞭。作嫁怜依拙，急流让尔贤”。这种退让为怀、甘愿为他人作嫁衣裳的胸襟，分明是君子人格的折射和投影。虚怀伴随着周恩来的一生。虚怀的品格辅之以临事而慎、诚信不欺，使周恩来进入了“君子”的殿堂。

1917年，周恩来东渡扶桑，开始了他的留学生涯。行前，周赋诗一首以壮行色而明本心，他写道：“大江歌罢掉头东，邃密群科济世穷。面壁十年图破壁，难酬蹈海亦英雄”。诗中表现出的冲天豪气和执拗追求，不正是大丈夫的本色情怀吗？中外都有不少人士对周恩来投身刀光剑影的共产革命不理解，或者认为他的家庭背景和所受教育与共产革命格格不入，或者认为他抓住了一个表面动人但实质上不适用

的意识形态，但不管人们是如何不理解他，周恩来都义无反顾地走上了这条路，并为之忍劳苦制嗜欲，不达目的不罢休。从这个意义上讲，周恩来又是直道而行、宁折不弯的大丈夫。

周恩来早年便喜欢拿诸葛亮和曹操相比较。他认为诸葛亮是君子又是大丈夫。羽扇纶巾、宁静淡泊、以德服众，铸就了诸葛亮的君子人格；而叱咤风云之气、坚忍不拔之操，乃是诸葛亮之所以为大丈夫的表征。曹操人格就不如诸葛亮那般完美。在周恩来看来，曹操称得上是大丈夫，但无资格跻身君子、圣贤之林，因为曹操患有“作奸欺世”之病，以诈为利，以伪为真，予人以可讥可耻之据。周恩来仰慕诸葛亮，诸葛亮的名言“鞠躬尽瘁，死而后已”也是周恩来终身的座右铭。

周恩来的君子人格集中体现为浓烈的人情味，人们首先将他作为一个深富感情的人来看待，然后才把他当作一个共产党人来看待。周恩来有句感人肺腑的自白：“共产党员不是六亲不认的。”1939年，周恩来回到故土浙江绍兴动员抗战，特意抽空拜访了祖父周攀龙的百年堂，在不同的村落停下来去祭奠家族的坟地。按照老规矩，他对家族首脑行了三鞠躬。1941年春天，他在重庆作了一次激动人心的演讲，他说：“给了我一切的母亲的坟茔在日寇占领的浙江。我是多么希望能够马上回去给她老人家扫墓呀，这是一个献身革命献身祖国的游子可能为自己的母亲所做的最起码的事。”凡是与周恩来接触过的人，都觉得他身上有一股不可抗拒的道德力量，吸引人，感染人。

周恩来的大丈夫人格则集中体现为对理想的追求。为了理想，他可以忍受各种屈辱，也可以排斥各种利诱，更可以忍耐数不清的艰难困苦。大革命失败后，他第一个站出来组织南昌起义，另起炉灶；抗战时期身处国民党陪都重庆，财色名利，唾手可得，周恩来不为所动，而对延安的黄土地和高粱米一往情深。蒋介石为不能收买笼络周恩来感到相当的遗憾。

周恩来就是这样，既为温文尔雅的真君子，又为浩气凛然的大丈夫，他以君子人格行不言之教，以大丈夫人格做难为之事。

立志者，当计其大舍其细

周恩来在天津南开中学求学时，写过一篇作文，名为《尚志论》，集中反映了周恩来的立志观。

周恩来说：“同一人类，无论为何种事业，当其动作之始，必筹划其全局，预计其将来，存一希望在。然后按此希望之路线以前进，则其结果鲜有与此希望相径庭。希望者何？志是也。”简单来说，人类的各种活动都是经过预先筹划，有预期目标的。希望（志向）与事业，如影随形，“若不志乎始，而能成乎终者，则未之闻也。”然而，志向有高远卑下之别。在周恩来看来，汲汲于名利而恒乐富贵，百计钻营以求得官之类皆为“志之害也”。立志高远者，必超脱个体安乐之局限，有民胞物与之量，经纶时务之心，标新立异之慨，呈现“一种叱咤风云之气”。若是者，有立功异域的班超，忠心事汉的孔明，冒万险探新大陆的哥伦布，脱专制竖自由旗的华盛顿，闻鸡起舞的刘琨，击楫中流的祖逖等。

志向之大小与事业之巨细成正比例关系，即所谓“取乎上得乎其中”。古往今来，未有志趣猥琐而事业可大可久者。树有根，水有源，伟人巨子的功业，肇始于其立身行事之志。周恩来写道：“论成汤之贤，不在乎祷雨桑林之时，而必观其三聘伊尹之志。论文王之圣，亦不在乎三分天下之日，而必称其来朝于商之志。不然，仅炫耀其功德于既成之日，而不追溯其所以成之之故，岂异南其辕而北其辙哉！”以古为镜，可以明得失，所以周恩来倡言：“立志者，当计其大舍其细，则所成之事业，当不至限于一隅，私于个人矣。”这就是说，一个人所选择的事业当力求对历史产生重大而持久的影响。

有一个盛传已久的故事，说明周恩来年少时便胸怀大志，不同凡响。那是他在沈阳读小学时，有次上修身课，学校的魏姓校长问道：“诸生为什么而读书？”有的回答：“为明礼而读书”；有的回答：“为光耀门楣而读书”。当问到周恩来时，他操着南方口音说：“为

中华之崛起而读书”。后来他从沈阳东关模范小学毕业，同学们依依惜别之时，他给一位同学留言：“愿相会于中华腾飞世界时。”

有了大志，还需要有坚韧不拔之操，否则志向再远大，也不过是镜花水月。拿周恩来的话来说，就是不因“坎坷屯蹇之备尝，辄易其倜傥不群之大”。周恩来在南开中学读书时，靠远在沈阳的伯父维持生活，但因为伯父收入不高，膳宿费时常接济不上，他使用业余时间为学校刻蜡纸，抄讲义，赚一点钱以弥补缺口。他夏天只有一件白大褂，冬天则穿一件单薄的旧棉袍，与富豪人家的子弟判若云泥。更令周恩来难过的是，远离故土的寂寞像梦魇一样纠缠着他。他在一篇作文中记述，有一年除夕，别的同学都回家了，只有他回不去，一想到家是那么远，又是那么穷，他流的眼泪把枕头都浸湿了。但是，这些困难并没有压垮周恩来，他反倒更加刻苦自励，誓要做出一番事业。南开中学第十次毕业同学录记载：“君家贫，处境最艰，学费时不济，而独能于万苦千难中多才多艺，造就斯绩。”

凡事关乎公众必引起毁誉褒贬。学生时代的周恩来提出，凡深识之士都应将名誉视为人生“第二生命”，既要担当生前事，又要顾及身后评。但他强调，重视名誉不等于“日惟名誉之是谋，不遑计及实事，虚声盗世，眩世眩俗”。名誉从实事中产生，而不是从浮夸中产生；名誉不是自封的，而是要由历史来裁决的。所以，“举凡一切处理，窃勿幸存邀名之心，当以正义以绳其轻重，则一时之名誉，虽有不恰于时议者，然千载之下，兰台执笔，固自有公论也”。周恩来正是以这种名誉观来设计自己的人生的。他一生轻权位重事业，始终站在正义与真理一边。周恩来逝世后，对他的评价毁誉兼有，但誉远远多于毁，这也足见历史是公正的。

无时无地而不有责任系诸身

周恩来一生行为取向表现为积极入世，乐于过集体生活，有强烈的责任感。

周恩来十五岁时到南开中学就读，便表示“以学校为家，以同学为兄弟”，乐于为同学、为集体办事。他对个人与社会有这样的理性认识：“人之立于世，既不克效禽兽草木之自为生活，要必有赖于公众之扶持”，因而为集体“服役之事，乃为人类所不可免。”周恩来在学生时代最提倡“合群奋斗”，认为爱国必先合群，要无分畛域，勿拘等级，孤寡者怜之，贫病者恤之，优者奖之，劣者教之，克尽成己成物、立人达人之责任。南开《同学录》有关他的评语是：“君性温和诚实，最富于感情，挚于友谊，凡朋友及公益事，无不尽力。”他在给友人的一封信中承认自己“无时无地而不有责任系诸身”。别人视之为“愚”，他却觉得“倍有乐趣存于中”。留学日本初期，周恩来饱尝怀乡思亲之苦，对前途也一度甚感渺茫。他在期间的一篇日记反映，为摆脱苦闷，他曾研习过日本流行的佛家“无生”思想，但是，“闹了多少日子，总破不开情关。与人类总断不绝关系。虽不能像释迦所说‘世界上有一个人不成佛，我即不成佛’那么大，然而叫我将与我有缘的一一断绝，我就不能，哪能够再学达摩面壁呢？”破不开“情关”，断不了“有缘”，反过来又进一步印证了周恩来入世态度之执著。

周恩来深受中国传统儒学积极入世、宏济时艰的思想之影响，经常以此自勉勉人。1921年2月23日，他在写给表兄陈式周的信中说：“兄方中年，何竟抱悲观。举目禹域，诚难说到乐观，然事亦在人为，吾辈丁斯时艰，只宜问耕耘如何，不宜先急于收获也。”1939年，他来到故土浙江绍兴动员抗战。时在绍兴抗战刊物《战旗》杂志社工作的曹天风与周恩来过从甚密，可说无所不谈。有次，曹天风对周恩来讲到唐代诗人贺知章隐居鉴湖一事，还吟诵了“欲向君王乞鉴湖”的诗句，并说：“将来抗战胜利了，我也要像贺知章一样，隐居鉴湖不闻

政事了。”周恩来马上表示异议：“这太消极了！抗战胜利之后，还有许多事情要我们去干呢。”中国儒学标举的处世哲学是“穷则独善其身，达则兼济天下”。这句话对周恩来来讲，只说对了一半。他处于顺境时，固然有兼济天下之志，而处于逆境时，也不坠经纶世务之心。周恩来一生精进之处、光彩之处大都在其受挫之时。他说过：“在最困难的时候不要丧气”，相反，要有一种愈挫愈奋的气度，在隐忍进取中施展自己的政治抱负。

“文化大革命”中的周恩来，宁愿选择令人感到屈辱的手法去应付时局，也不愿意靠边站“独善其身”。他硬是以病弱之躯和风烛残年支撑危局到最后，用最大努力来减少和弥补“文化大革命”的损失。用他自己的话说，就是“我不入苦海谁入苦海”！“在‘文化大革命’中，我只有八个字：鞠躬尽瘁，死而后已”。他真正做到了以一人共诸天下，将天下纳于一身。

为而不恃，长而不宰

1939年，曹天风在与周恩来交谈时说：道家思想对于革命、对于社会改造虽无用处，但对于个人修养却是有帮助的，能使自己过好“黄金关、权力关、美人关”。这时，周恩来反问道：“道家最精彩的话是什么？”曹天风一时回答不上来，周恩来说：“‘生而不有，为而不恃，长而不宰’大概是道家最精彩的话了吧？”“生而不有，为而不恃，长而不宰”语出《老子》第十章，这三句话被老子称为“玄德”，亦即道德的最高境界。其大意是，化育万物而不视为已有，有所作为而不居功自傲，引领群伦而不专横弄权。

“为而不恃，长而不宰”，功成而弗居，可说是周恩来毕生追求的理想的人格境界，它与共产党“全心全意为人民服务”的宗旨有内在的相通之处。周恩来重视群体义务的利他行为，绝少有什么功利色彩，而几乎是出于道德上的“绝对命令”。他像中国古代圣贤如大禹、墨子那样，皆是极俭以奉身而极勤以为民。

周恩来所索取的与他所奉献的相比反差巨大。他的一套睡衣是1950年和毛泽东出访苏联前夕买下的，颜色都褪光了，破了又补，直到他去世前还是穿的这套睡衣。他从不同意他人为自己做寿，更反对他人给自己送礼，凡是给他送去的礼物一律退回，实在不能退的则如数付款。

淡泊明志、制欲适情被历代中国儒士奉为修身之要则，认为“人只有一个贪字，便销钢为柔，害智为昏，变恩为惨，染洁为污，坏了一生人品”。“塞得物欲之路，才堪辟道义之门；驰得尘俗之肩，方可挑圣贤之担”。朱子有“食色两关打不破，其人不足道也”的说法。作为共产主义者的周恩来深受这一民族文化传统的影响，他告诫中共干部要过“五关”，即思想关、政治关、社会关、亲属关和生活关。他语重心长地说：“我们领导干部应该知足常乐，要觉得自己的物质待遇够了，甚至于过了，觉得少一点好，人家分给我们的多了就应该居之不安。

要使艰苦朴素成为我们的美德。”讲到亲属关，周恩来告诫领导干部“不要造出一批少爷”，而是要依靠社会，让子弟在社会上去锻炼和改造。他援引历史经验说：“秦始皇能够统一中国，可是他溺爱秦二世，结果秦王朝就亡在秦二世。我们决不能使自己的子弟成为国家和社会的包袱，阻碍我们的事业前进。”周恩来认为，大凡天底下有真本事的人，必都是有涵养、能虚心，认定一件事就拼命去做，不计利害。这种认识揭示了包括他在内所有伟人的共同品质。有大作为者必有大超脱，有真本事者必有大虚心。周恩来一生功勋盖世，但在荣誉和功名面前，却是宁揽过不居功，宁埋没不张扬。1961年他在上海同演员会面时，有人提议他把自己丰富多彩的一生写成一本书，他笑了笑说：“如果我写书，就写我一生的错误。这可不是卢梭的《忏悔录》，而是让活着的人都能从过去的错误中吸取教训。”不难看出，周恩来在修身上有一种忧勤惕厉、严于律己的精神。

良心安则人格立

周恩来把塑造完美的道德人格悬为自己人生之鹄的，为之刻苦励志，孜孜以求。在他眼中，人格为宇宙之“大物”，皎若明星，清如流水，“现则世界承平，家国齐治，社会安良，亿兆之幸也；隐则奸宄立朝，盗贼蜂起，强凌弱，众暴寡，兵革不息，水旱频仍，群黎之祸也”。人类向全盛之境、大同之世迈进，全恃此一线之人格。

人格张而广之，有孔之忠恕，耶之性灵，释之博爱，回之十诫，宗教之所谓上帝，圣贤之所谓仁、义、礼、信、忠、孝、廉、耻也。但人格之字义毕竟漫无限制，周恩来认为，人格是人之所以为人的独有属性，是宗教家所谓“灵”也，“德”也，“仁”也的统称。

人格何以造就？周恩来采用归纳法，得出“人格之造就，端赖良心”的结论。人同此心，心同此理，大道所在，正理趋之。处事接物，苟不背乎正理，则良心方安，“良心安，人格立矣”。他援引历史事例说：“大禹下车泣罪，商汤祷雨桑林，是圣人以背于正道，而引以为良心未安。放太甲于桐，避成王于东，是伊尹、周公之未安于良心也……博浪之椎，张良义击；黄龙痛饮，武穆忠怀；文天祥、史可法国仇未复，饮恨九泉；玛志尼壮志已申，光荣祖国；路德以宗教之黑暗，创为新派；苏格拉底以愚民混沌，揭以哲学；其他若汉之党锢，明之东林，美之花旗之战，要皆能发以正义，补其良心之所未安。”周恩来青年时代即为改造社会而奔走，从大的方面讲，是由于爱国爱群，担当大义，从小的方面讲，未始不是出于“良知”和“良心”。他在1916年10月的一首诗中写道：“茫茫大陆起风云，举国昏沉岂足云；最是伤心秋又到，虫声唧唧不堪闻。”举国昏沉，内外交困，稍有血性良心者都不忍坐视。良心既未安，只有起来改造社会，方能补良心之未安。

周恩来一生既按照“党性”办事，也按照“良心”办事，所以他比一般人更有责任感，更有正义感，更有同情心，也因此展现了崇高的人

格力量和道德境界。在“文化大革命”这场疯狂的浩劫中，周恩来在风烛残年之时以抱病之躯纠偏治乱，尽力减少损失，保护了相当一批人，这已经仁至义尽了，但对于那些没有被保住的人，周恩来仍不免在“良心”上自责。1974年，他在贺龙骨灰安放仪式上，老泪纵横地对贺龙夫人薛明说：“薛明啊，我没有保护好贺老总啊。”面对此情此景，稍有良心的人都会为之感动，都会认为周恩来是最有“良心”的人之一。

没有人能像周恩来那样更多地端正和改变了人们对共产主义运动的看法。他向人们昭示：共产主义运动既是激烈的，又是人道的，这正是周恩来的独特之处。在世人看来，周恩来不仅是一位共产主义革命家，而且也是一位深富情感，从心底里自然流淌出人性和良知的道德先师。

最聪明的人是最老实的人

儒家经典《中庸》把“诚”视作天下之本。诚者，物之始终，不诚不物，天道与人道相通，故修齐治平亦必以“诚心正意”为始基，在“诚心正意”上下功夫。

周恩来修身养性，也最推崇一“诚”字。学生时代，即以诚实慎独自勉自励，发于言，著于行，力争“无丝毫假借，无智利相扰”，以诚待人，以诚感人，塑造完美的道德人格。

中国古代圣贤对“诚”的力量有极大的信心，主张“遇欺诈的人，以诚心感动之；遇暴戾的人，以和气熏蒸之；遇倾斜私曲的人，以名义气节激励之”，如此，“天下无不入我陶熔中矣”。周恩来的看法与此若合符节，在他看来，“诚”乃人固有之天性，而“欺诈”不过是后来养成之恶习，上下五千年，纵横十万里，虽然欺诈私曲之徒比比皆是，为争霸窃权纷攘角逐，但未有以作奸欺世之术能范围世界、统领人心者。相反，“诚”则能够感动万物，包容天地。他追溯历史，认为能以一己之所行所言，范围世界之人类，虔心信仰，莫余外者，有儒之孔，西之耶稣，佛之释迦。这三个人虽然论贵比不上天子，论富比不上陶朱，论权比不上将相，寿命也只是个中等水平，但却能炫耀于当时，照耀于后世，言中于人心，行垂于史册，“何哉？岂非以三子之诚能动物也耶！不诚无物，孔氏之言也；守诚坚信，耶氏之旨也；勿谎言，勿欺骗，佛氏之戒也。守真抱璞，感人以诚，秉天道，尽人事，又三子之同行也”。孔子、耶稣、释迦为以“诚”动物之最者。除开以上三人，周恩来还列举了许多一本至诚、成就大业的巨子贤人，他们中有大禹、商汤、周文王、诸葛亮、王阳明、华盛顿等等。周恩来把诸葛亮与曹操作一比较，指出“武侯治蜀，黔首以其诚而守其法”，不仅功勋盖世，而且品格长青。曹操虽然也有功业，但不乏“作奸欺世”之病，“伪礼贤士，卒贻奸恶之讥，”无法跻身圣贤之林。

于是“诚实”与“虚伪”的优劣已一目了然，以“诚”为本，“大之垂举后世，小之造福一生”，而“以诈为利，以伪为真，卒至自覆自败，与人以可讥可耻之据”。他强调：“虚伪可以惑少数人于终世，惑人类于一世，而决无惑世界人类于最长时期也。”世人不懂“诚为贵”，而相率“自炫诈术”，殊不知这是最愚蠢的做法，大则祸国殃民，小则损名败誉。

周恩来有句名言：“世界上最聪明的人是最老实的人，因为只有老实人才能经得起事实和历史的考验。”周恩来自己信奉以诚待人的原则，不虚与委蛇，不文过饰非，许许多多与他交往过的人都为他的真诚所感动，为他的品格所吸引。

1971年美国乒乓球队访华，周恩来在接待他们时，其中一位出人意料地征求周恩来对美国“嬉皮士”的看法，周恩来说：“在许多国家里，一般地说，青年人总是对他们的长辈所做的事情感到不满，应当让他们有寻求真理的自由，我们年轻的时候也是这样。”接着他又补充说：“靠近人民，就不会走错路，但是如果你发现走错了路，那就要及时回头。”周恩来这番坦诚真挚的语言，博得了美国客人的阵阵掌声。

有次美国的基辛格博士找到澳大利亚著名新闻记者贝却敌，特意询问他对周恩来的看法，贝却敌脱口而出：“他是这样一个人，他怎么想就怎么说，怎么说就怎么做。”并自信地认为这是对周恩来一个方面的品格的准确概括。日中经济协会常任顾问冈崎嘉太平自称，他从小就在寻找像孔子、释迦和耶稣那样伟大的人，但一直未能如愿，直到结识周恩来，他便确认周恩来正是他所要寻找的人。周恩来真诚致力于中日友好和亚洲和平的精神令他无以复加地崇敬。

美国总统尼克松对周恩来以诚待人的品格也十分钦佩和赞赏。周恩来在1972年会见他时，提到出席会议的双方人员平均年龄的巨大悬殊，说：“我们的领导层中，年纪大的人太多了。就这一点来说，我们应该向你们学习。”当周恩来陪同尼克松游览北京十三陵时，中方一个低级官员特意嘱咐一些孩子穿上鲜艳的衣服，还教他们在尼克松一行

到达时应该怎样做。周恩来对此表示歉意，说：“有人带了一些小孩来这儿，是为了点缀陵墓的风光，造成一种假象。你们的记者向我们指出这一点，我们承认这是不对的。我们不愿意文过饰非，而且已经批评了当事人。”

尼克松后来在追述了上述两件小事后感慨万千：“在我们访华的过程中，我情不自禁地想起赫鲁晓夫的高谈阔论是多么装腔作势，而中国人的待人接物又是多么平易近人。其实，赫鲁晓夫的吹牛不过是为了掩盖其自卑的心理；周恩来机警的自我批评则是自信心充分发展的明显表现。我知道，这只是如何待人接物的一种方式，但在事实上，这表明中国人对他们的文化和哲学的绝对优势坚信不疑。凭借这一优势，他们总有一天会战胜我们和其他人。”周恩来非常反感虚伪奸诈之徒，他认为蒋介石就是这种人。蒋不仅言而无信，而且专靠玩弄权术起家，他用人喜欢“奴才”，维系队伍不以诚孚众，而是制造矛盾，利用矛盾，操纵矛盾，用一个牵制另一个，互相提防，互相掣肘，以求“平衡”和防止异端。所以蒋介石虽然能在表面上形式上维持内部的统一，但实质上他们之间是各不买账，各怀鬼胎，平时口角相参，遇事互相推诿，这样当然“卒至自覆自败，与人以可讥可耻之据”。

周恩来对那种出卖朋友、投机取巧的人是不能容忍的。1946年10月底，正当国共停战谈判进入关键期，梁漱溟、罗隆基等几位中间派人士背着中共，把一份中共根本不能接受的停战方案单方面交给了蒋介石和马歇尔。周恩来愤怒地指责他们违反事先达成的“君子协定”，出卖朋友。他还对其中的一位说：“以前有人说你是伪君子，我看你是真小人。”在周恩来义正辞严的批评下，这几位中间派人士羞愧难当，慌忙收回了方案。

古往今来，总有人认为似乎只有“阴谋诡计”才称得上是谋略，才是受用于人生的，不说这是浅见，甚少也是一种偏见。以诚为本，可说是最高层次的人生谋略。人做到极处，不过是“全真保璞”，正如写

文章一样，不管你如何讲究章法机巧，而文章之极品不过是自然本色。

攻恶毋太严，教善毋过高

明代学者洪自诚著有一本《菜根谭》，专讲应物修身、为人处世之道。其中有云：“攻人之恶毋太严，要思其堪受；教人以善毋过高，当使人可从。”

作为政治家，免不了面责人过，折冲争锋，但如果攻人之恶太严，或攻其一点不及其余，势必到处树敌，引人嫉恨，也不利团结他人，教育他人。周恩来终其一生，从不在自己阵营中搞“残酷斗争，无情打击”，把自己推向与他人誓不两立的境地，而是事事留有余地，考虑后果，适可而止，不走极端。周恩来之所以在中共权力空间生存如此之久，并获得良好的身后评价，与他的这种处世之道是紧密相关的。

南昌起义时，周恩来对张国焘阻挠起义计划十分气愤，拍桌子大发其火。当时有人建议把张国焘绑起来，但盛怒之中的周恩来并不以为然。他说，张国焘是党中央的代表，怎么能将他绑起来呢？他坚持用争辩说理的办法解决问题，最后张国焘熬不过，只好软了下来。

周恩来对待李立三也是留有余地的。中共六大后，周、李合作共事，两人逐渐在对革命形势的估计、组织工作和土地政策等一系列问题上产生分歧。1930年春，周恩来前往莫斯科，向共产国际陈述了李立三“左”倾盲动的危险性。周恩来一走，李立三在中共中央内起着主要的决策作用，并凭借这一点加紧实施其冒险计划。他在政治局会议上多次严厉谴责周恩来，认定“国际之不能了解中国革命的趋势，恩来同志要负这一责任”。向忠发等人也随声附和，强调中央对周恩来的斗争，“必须是很坚决的”，“恩来同志尤其在政治上组织上都暴露他右倾的危险，应在政治上负严重的责任”。1930年8月，周恩来衔命从莫斯科回国纠正李立三“左”倾错误，改组中央，在一般人看来，周恩来对李立三定会残酷斗争，无情打击，彻底搞垮李立三，但实际情况并非如此。在中共六届三中全会上，周恩来严肃批评了李立三“左”的错

误，但会议通过的决议对李立三错误的处理是轻描淡写，仅仅将其错误界定为个别的策略上的错误，即“过高地估计了局势的发展速度”。会上周恩来仍同意李立三留任中央政治局委员。共产国际要李立三会后去莫斯科认错，李立三不愿去，周恩来于是写信向共产国际通融，只是未能得到共产国际的批准。

简述一下周恩来与毛泽东在江西中央苏区的关系，更能说明周恩来的为人。

在1932年10月苏区中央局全体会议即宁都会议上，大多数人要求解除毛泽东的红一方面军总政委职务，把他召回后方，由周恩来取而代之。周恩来虽在口头上承认了“前方同志在会议前与发言中确有以准备为中心的观念，泽东表现最多，对中央电示迅速击破一面开始不同意，有等待倾向”，但不同意把毛泽东召回后方的意见。他说“泽东积年的经验多偏于作战，他的兴趣亦在主持战争”，“如在前方则可吸引他贡献不少意见，对战争有帮助”。因此，周恩来提出两个方案供会议讨论：一、由周恩来负主持战争全责，毛泽东协助；二、由毛负指挥战争之责，周恩来监督行动方针的执行。但会上许多人认为毛泽东“承认与了解错误不够，如他主持战争，在政治和行动方针上容易发生错误”。毛泽东也因为不能取得中央局的全权信任，坚决不同意后一种办法。结果是通过了周恩来的第一种意见，并批准毛泽东暂时请病假，必要时到前方。会后，周恩来在给中央的电报中指出后方同志对毛泽东的批评太“过分”，并在行为上力求对毛泽东保持尊重的态度。

与“攻人之恶毋太严，要思其堪受”相对应的，是“教人以善毋过高，当使其可从”。周恩来教育他人很讲究方式方法，不用粗暴的方式来处理思想问题和工作问题，而是动之以情，晓之以理，婉转灵活，耐心感化，强调自省和自觉。

著名教育家、原南开大学校长张伯苓先生是周恩来的老师。1945年后，张伯苓曾任国民党中央监察委员，国民党政府考试院院长等职。新中国成立后，他留在重庆，未随蒋介石去台湾，但也一直未公

公开发表声明，对蒋介石表示谴责，对共产党和新中国表示拥戴。周恩来没有勉强他作此类声明，而是把他接回天津，在尽师生之谊的过程中给以政治上的引导，让张先生在对比中作出政治上的明判。1951年，张伯苓病逝前夕写下遗嘱，尽吐衷肠，盛赞新中国，在《人民日报》上发表。

对下属的教育，周恩来也讲求方式方法，力求符合人的接受心理。1952年，周恩来率政府代表团访问苏联，谈判我国第一个五年计划期间苏联援建项目问题。抵苏后，他把有关人员集中起来，逐字逐句讨论修改“一五”计划的草案，连标点符号也不放过。定稿付印前，又专门叮嘱一位同志负责最后核实。当周恩来发现核对后的稿子仍有差错时，并未直接批评校对的人。第二天，周恩来到代表团驻地与大家共进午餐，特去和这位校对的同志碰了杯，笑着说，罚酒一杯吧！既亲切，又严肃，批而不露，使这人内疚又不觉难堪，“心有灵犀一点通”，这比板着面孔说教自然要好得多。

人人都说周恩来人缘好，人缘好重要的是宽以待人。周恩来关心事物的本质，把注意力集中在解决问题上而不是人身攻击上，也不是仗势逞权上，所以他无论是批评他人还是教育他人，都有较好的分寸感，也容易得到他人的理解。

实意做事，不尚高论

新中国成立初期，有人问周恩来：“你为什么不做些理论方面的工作？”周恩来反问：你怎么讲这个话？我们这么大的一个国家，有那么多具体的事，总要有人去管它，我多管些这类事，就可以让毛主席有更多的时间去考虑一些更大的问题。的确，周恩来是一个辛勤耕耘的人物，是一个用埋头苦干而不是用高谈阔论实施领导的政治家，他宁愿把时间花在建设性的劳动上，从真实可见的成就中得到满足，尽管他每天为各种事务绞尽脑汁，但第二天早晨又像一位刚刚度假归来的人，容光焕发、充满激情和信心地处理新的问题。再棘手的事情他都有兴趣，有办法，即使是一团乱麻，他也能理出头绪。

周恩来这种实意做事的处世风格，在某些人看来，不免有“事务主义”的倾向，在延安整风时期，周恩来自我检查和受人帮助的缺点之一也正是“事务主义”。不过习惯成自然，这种“事务主义”在以后并未得到有效的匡正，反而在新的政治环境中得到更大的发展。建国后，毛泽东意识到，在一个拥有世界人口最多的国家，一刻也少不了这位办事细密、不知疲倦的总理。有了这样一位“管家人”，他才可以腾出更多时间来考虑大政方针和各种抽象的哲学问题。

周恩来虽然事务缠身，但显然乐此不疲。毛泽东很满意这种分工，1972年，当他会见来访的美国总统尼克松时，明确告诉对方，当涉及特定国际问题和具体事项时，应该和周恩来去讨论，“我和你只讨论哲学上的问题”。

安娜·路易斯·斯特朗曾对毛泽东与周恩来作一比较：

毛是活动家，原动力，创始者，是交替运用突然袭击、紧张和松弛而取得成就的策略大师。他不安于长时期的稳定，而且对变化的速度从不满足，但他是重实际的，能够以极大的耐心分阶段地达到目标。

周喜欢具体执行一项计划（毛则对这种工作感到厌烦），而且问题越复杂越好。周能很快抓住问题的核心，把不切实际的东西丢掉.....当革命的钟摆摆到平稳之点时，周的工作最为精彩。他是建筑师，不是诗人。

周恩来的埋头苦干，不仅留下了“勤政爱民”的良好公仆形象，而且还能超脱于一些复杂的政治斗争和思想交锋，避免祸从口出，惹火上身，成为政治斗争的牺牲品。加拿大皇家科学院院士、著名的中国现代史学者陈志让先生指出：“谁也承认他（周恩来）是一个干材，对人有礼和蔼细致，但不大谈哲学思想（他接见美国年轻学者时，关于哲学的问题，他总请姚文元和张春桥答复），不大谈路线方针，别人定路线，他去执行，组织执行的能力特强。所以搞思想路线的人被打得头破血流，周恩来继续在政治局担负重要的职责。”周恩来并非不懂哲学和大政方针，相反正如尼克松所言，周恩来对哲学、历史、文化、经济都很在行。他之所以不谈哲学和路线方针，是因为在“文化大革命”这种特殊条件下，任何高谈阔论都可能是犯忌的，而忙于事务则不至于成为被打倒的理由。

博学勤思，以才辅德

曾国藩有句名言：有才无德，则近于小人；有德无才，则近于愚人。中国传统知识分子把道德和文章的统一当作完美人生的标准。这一沿袭已久的文化基因同样影响到周恩来，他在进德修身的同时，博学勤思，与时俱进，形成了道德和学问的交相辉映。

儒家经典《中庸》对君子的要求是“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之”。其中以博学为首。中国传统知识分子治学没有什么畛域之分，上至天文地理，下至政论日用，旨在悉心研讨之列，即所谓“一事不知，儒者之耻也”。正因为这样，中国历史上多全才、通才。

非学无以广才，非才无以济世。周恩来少有大志，他在沈阳读书时的一篇作文中写道：“圣师书籍，各种科学，何为为吾深究而悉讨？师之口讲指画，友之朝观夕摩，何为为吾相切而相磨？非即欲吾受完全教育，成伟大人物，克负乎国家将来艰巨之责任耶？”学生时代的勤勉刻苦奠定了周恩来一生学问的基础。

人类的知识是不断积累和更新的，如果仅仅满足于学校教育，而不在迈向社会后继续求知，那么知识就会老化，跟不上时代的潮流。1939年3月，有次周恩来在延安作报告时自勉勉人地说：“我们不但要做党的领导者，还要做一个治国的人才。如果参加中国的治国，不懂科学，不懂中国的社会历史，那怎么治国呢？只是过去苏维埃的一套就不够了。”“要看到我们自己的许多弱点，这就要虚心学习，到处学习，既要向书本学习，还要在大众里学习。”周恩来的博学多才，有口皆碑，前美国总统尼克松称赞他对哲学、政治和历史都很在行。其实，周恩来的才情还远不止这些，他精通好几种外语，在戏剧、音乐等艺术领域也有相当的修养。人人都佩服周恩来在刁难的外国记者面前应付自如，妙语连珠，殊不知这正是他博览群书、厚积薄发的结果。他的许多知识都是在投身革命后自学得来的。1957年，他对别人说

过：“我办外交，也是从不会到逐渐学会一点点的，我相信，只要肯学习，外行总能变内行的。”

求学讲求由博返约，推陈出新。只学习不思考，只广收不创新，最多只能算一个读书人，而不能算学问家。周恩来在1943年写的《我的修养要则》共有七条，其中一条就讲到在学习生活中“要有发现和创造”。中国传统治学方法重演绎而轻归纳，所以创立新说者不多，而注经解读式的文字却汗牛充栋，这就阻碍了学术的发展。周恩来在谈到如何看待和分析问题时指出：“我们强调归纳法，必先有归纳而后有演绎，顺序是归纳—演绎—归纳，因为一切事件都在发展变化。要是不随时随地归纳，不断增加新知识和新结论，光从老原则出发分析问题，光讲演绎法，就把理论僵化了，就会看错问题。学问要能入能出，不入不深，不出不广。学问有三度，高度、深度、广度，它们互相渗透，触类旁通，缺一不可。”把“高度”摆在学问三度之首，的确是有识之见，因为广度和深度还大致属于“博”的范畴，是通过勤勉可以达到的，唯有高度必须经过精研覃思才能达到。

周恩来在外交领域的一系列创见，如“和平共处五项原则”、“两个阵营、三种力量”等等，都是根据对国际真实环境的认识而提炼升华出来的。周恩来之所以是举世公认的外交家，就因为他的许多思想具有独创性和开拓性。

按东方人的习惯生活

周恩来有过人的精力和记忆力，尽管他可能是天下睡眠和休息得最少的人。每天起来，他都像一个刚刚度假归来的人神采奕奕，满怀信心充满乐趣地投入工作，而且不知疲倦。和他共过事的人常常适应不了他的节奏和韧劲。周恩来记忆惊人，1972年中美会谈时，基辛格总是带着厚厚的文件和材料，而周恩来只不过拿着一张纸。

人们佩服周恩来的精力和记忆力，以为他每天吃什么山珍海味，或服用强身壮体的营养补品，益寿延命的“灵丹妙药”。上世纪60年代末，周恩来已届七十高龄，有些来华的国际友人询问周恩来有什么长寿的“养生秘诀”。周恩来答道：“我是一个中国人，当然是按东方人的习惯生活。”少年时期的周恩来离开淮安，随伯父周贻庚去东北上学。环境和生活条件的变化，使他不太习惯，他下决心锻炼自己的身体。他每天很早起来跑步，风雨无阻地坚持了三年之久，后来他的身体果然壮实了。建国后，他动情地向辽宁大学学生回忆在东北的生活，说：“我身体这样好，感谢你们东北的高粱米饭、大风、黄土，给了我很大的锻炼。”

周恩来的饮食比较简单。他喜欢吃五谷杂粮，荤素搭配。每周的主食除米、面外，总要安排吃几顿高粱米、小米或玉米面制作的食物。他常吃的几样主菜是红烧鲫鱼、红烧狮子头、梅干菜烧肉、韭黄豆腐干炒肉丝，还有雪里红肉末、炒豆腐干、炒绿豆芽、煎荷包蛋、白菜豆腐汤等。从菜谱可看出，他喜欢江浙口味的菜肴。周恩来常出鼻血，邓颖超认为是“上火”，说周恩来体质偏热，因此饮食中对牛肉、狗肉、羊肉、鸡肉等有所限制，调料中也一般不用辣椒、大蒜、大葱、胡椒粉等。

周恩来的早餐总是吃豆浆、面包、黄油和果酱，还有鸡蛋冲麦片，极少有别的花样。有人问他为何如此，他说：“这不是很好么，营养丰富，味道好，我已吃惯了。”当问他这样的早餐是从什么时候开始

的，周恩来说：“我在黄埔军校时期，每天同蒋介石进工作早餐，吃的就是豆浆、鸡蛋冲麦片。”周恩来非常注重节食，力求保持适中的体重和良好的体形。

中国传统医学把“养心”视为养身的关键，认为保持愉快的心境方能身体安泰，减少疾病。周恩来性格乐观，喜欢社交，尤其喜欢和文艺界、体育界人士交朋友，借此活跃身心，培养乐观向上的精神。

“文化大革命”中，周恩来心境很不愉快，他马上感到身体状况大不如前。他曾对斯诺说：“在身体方面，文化大革命把我‘打垮’了，所以要打球蛋白了。”

滴水之恩，涌泉相报

滴水之恩，当涌泉相报，是中华民族的传统美德。周恩来为人处事，非常讲究知恩图报。他自己扶助他人绝少有功利感，但对于曾经教育过他、帮助过他的人则时常感念，没齿不忘，并用各种形式报答他们。他铭记着中国的一句古训：不能过河拆桥。

在延安时期，一位外国记者问周恩来是如何走上革命道路的，周恩来回答说：“少年时代在沈阳读书时，得山东高盘之先生教诲与鼓励，对我是个很大促进。”高盘之先生字亦吾，1881年生于山东章丘一个清贫的书香世家，自幼聪颖好学，被塾师誉为“神童”。1901年他考入山东高等学院，每次大考都名列前茅。1903年高盘之在进步教师萧少瑜的启发下，先后组织“乐群学会”、“玫瑰花诗社”两个学生组织，与会员赋诗论文，抨击时弊。1905年冬，他与这两个组织的骨干成员秘密加入同盟会，开始从事革命活动。1907年，高盘之领导轰动省城的高等学堂反清斗争，遭到清政府通缉而亡命东北，到沈阳东关模范小学担任历史、地理教师。1910年，十二岁的周恩来就读于沈阳东关模范小学，遂成为高盘之的弟子。高盘之忧国忧民的情怀、渊博的学识很为周恩来所敬仰，在其影响下，周恩来率先在全校剪掉长辫子，立志“为中华之崛起而读书”。高先生也很器重周恩来。1913年，十五岁的周恩来毕业于沈阳东关模范小学，准备南赴天津投考南开中学。临行前，他与高先生同宿一夜以表惜别之情。高先生说：“我仅问你一事，孔子曰‘君子有三乐’，你可知晓？”周恩来不假思索地回答：“‘仰不愧于天，俯不愧于地’，此其一乐；‘父母俱在，兄弟无故’，此其二乐；‘得天下英才而育之’，此其三乐。”高先生满意地说：“有你这样一位英才弟子，我愿足矣。”周恩来紧紧握住高先生的手，潸然落泪。第二天清晨，高先生把写有“翔宇”二字的纸片递给周恩来，说是斟酌忖度多日后想出来的，意在祝愿少年周恩来如鲲鹏展翅，翱翔九天。

从此，“翔宇”就成了周恩来早年发表文章及留日、留法期间常用的名字。

新中国成立后，周恩来作为总理虽然位高权重，但他并没有忘却高盘之这位恩师。1950年12月，高盘之的儿子高肇甫应周恩来之邀来到北京，周恩来热情接待了他，说起高先生，周恩来情不自禁，诚恳地表白：“没有高先生的教导，我不会有今天。”1961年，高肇甫夫妇带着三个孩子回北京探亲，周恩来获悉后，再次邀他们相见，详细地询问高师母的健康状况，并让秘书搬出一包礼物，托他们带给师母，此外还附上放大的高先生的照片一张。这张照片是高先生在他毕业时送给他的，后来几十年一直珍藏在身边，深恐或失。

长征途中，当时任兵站部部长兼政委的杨立三坚持给病重的周恩来抬担架，他和同志们在饥寒交迫中，抬着周恩来走出沼泽泥潭的草地后就累病了。十九年后杨立三去世，身为国务院总理的周恩来，无论如何要亲自给杨立三抬棺送葬，以报答杨立三的恩情。其中表现出的古道热肠，令人联想到仗义侠士之风，并最足以印人肺腑。

还有一件小事，虽与周恩来本人并无多大牵连，但亦可从一个侧面反映周恩来不忘旧恩的人伦之情。

冒广生（字鹤亭）在北洋政府时代曾任江苏淮阴关监督，而他担任该职，则完全是凭借周恩来叔父周嵩尧的关系。周嵩尧当时任江苏督军李纯的秘书长。由于这层渊源，冒周二家遂成世交。1957年，冒广生解放后首次来北京，住在他儿子舒湮家中。仲夏的一天，周恩来轻车简从，前往探视冒广生，这次见面话题甚广，从家世渊源到官场见闻，从学术问题到陈年诗稿，尽在其中。谈兴正浓处，周恩来若有所思地说：“我想起一件事，舍弟和令媛还有过婚约。我告诉他来拜会鹤老。”

冒广生不太经意地说：“小女早年亡故。这事已经过去了。”

周恩来正色道：“亲戚关系正和同志关系、朋友关系一样，是客观存在的事实。历史是不能任意改变的嘛。我们共产党也是人，不是六

亲不认的。”将旧时一纸因故未能履行的婚约上升到如此高的程度来对待，这在一般人看来似乎有些小题大做，殊不知这正是周恩来的过人之处，也正是周恩来的人格魅力之所在。人人都说周恩来有人情味，最能团结人，感化人，但不是人人都了解其中缘由，只有细心体味周恩来的人生境界，方能破译他之所以为人格典范的秘密。

自备炉锤，锻造人格

中国传统士大夫修身重践履，重慎独，讲究知行合一，切己体察，刻苦自励，日新又新。要做一个高尚的人，就得用严格的规范和信条来约束自己、激励自己和调节自己，自备一副炉锤，锻造至美人格，有如宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。

1943年，周恩来根据他个人的特点和需要，制定了七条修养要则：

- 一、加紧学习，抓住中心，宁精勿杂，宁专勿多。
- 二、努力工作，要有计划，有重点，有条理。
- 三、习作合一，要注意时间、空间和条件，使之配合适当，要注意检讨和整理，要有发现和创造。
- 四、要与自己的他人的一切不正确的思想意识作原则上坚决的斗争。
- 五、适当的发扬自己的长处，具体的纠正自己的短处。
- 六、永远不与群众隔离，向群众学习，并帮助他们。过集体生活，注意调研，遵守纪律。
- 七、健全自己身体，保持合理的规律生活，这是自我修养的物质基础。

周恩来的上述修养要则有几个特征，一是强调知行合一，边学习，边工作；二是注重自省自察，扬长去短，纠偏就正；三是以群众为师；四是厉行规则的生活。从周恩来一生来看，这些特征都比较充分地得到了体现。

以忍求进，以屈求伸

旧时官场，把“忍辱至三公”视为做官秘诀，就是说只有忍受屈辱才能位极人臣。当然，为了头上的乌纱帽，为了一己私利去忍辱负重不值得效法，但是为了人民的事业去忍辱负重则无可非议。

周恩来的人生轨迹虽有波波折折，但却没有大起大落，这在相当程度上有赖一个“忍”字。他是那种刚柔相济、外圆内方的人，最懂得以忍求进、以屈求伸的辩证法，为了达到目标，他有极大的耐心，能够忍受各种屈辱。

美国人谢伟思在重庆美国驻华大使馆工作时，同周恩来接触较多，他谈他亲身的体验时说：“我未见过周发怒发火或心烦意乱，他总是那么平静，镇静，我没有见过他克制不住自己的时候。”冯玉祥将军在就皖南事变一事与周恩来交谈后在日记中记载：“他很能忍耐。”的确，忍辱负重、忍中求进是周恩来作为一个政治家最显著的特征之一。

“领导者在必要时，应忘记他所受的侮辱”这是周恩来的座右铭。他把忍受屈辱当作锻炼意志和才干的手段之一，他曾自勉勉人地指出：“我们在政治生活中要锻炼得能听完使自己最难听的话，不可因为触及自己的痛处，就面红耳赤，立即起来辩解，打断人家的话。在学习生活中要锻炼得能听完自己认为平淡无奇的学术报告，要把应该的但自己感到最枯燥的书读完。”

周恩来在他的政治生涯中，所受委屈所在多有，好在他“宰相肚里好撑船”，皆能大度容忍，出柳暗而见花明。

1958年，周恩来的政治生命遭到一次严重的挑战。这年一月的南宁会议上，周恩来因为过去在经济建设上力反冒进，受到毛泽东的严厉指责，在这严峻时刻，周恩来没有起来争辩，而是在大会上作了自我批评。同年5月中共八大二次会议前夕，周恩来将其秘书范若愚召去，说自己要在八大二次会议上作个发言，主要是反省自己“反冒

进”的错误。因为是作检讨，所以要由他口授内容，范若愚整理成文。据范若愚回忆，周恩来讲着讲着就进行不下去了，由于内心有矛盾，他几乎流出了眼泪，最后只好分阶段地进行，周恩来讲一段，范若愚回去整理，依次循环，直到完成。检讨稿整理出来后，周恩来看到上面有他与毛泽东“风雨同舟，朝夕与共”的叙述，他生气地对范若愚说：“这不对！1945年后才是这样。1945年以前我和毛主席意见并不总是一致的”，“这说明你对党史知识知道得太少。”他讲这话时，几乎流出了眼泪。

英国作家迪克•威尔逊曾说：周恩来的“实力”正在于：“他习惯地拒绝对毛的斥责作出反应，不冒犯毛的无上权威，不加入毛的反对派。相反，他温顺地接受了这种斥责，这在毛的副手中是独一无二的。”周恩来在中共最高权力空间生存达半个世纪之久，而且他还是建国后中共领导集体中少有的职位曾高于毛泽东的人，要做到这一点很不容易。

忍辱负重不能简单地等同于软弱无能，汉代名将韩信少时受人欺侮，忍受了“胯下之辱”，但没有人因此否认韩信是有勇有谋之人。忍辱负重有无必要，要依环境和条件来定，在必要时就得忍辱负重，而不能径情直行。古人云：“必胜非勇，能胜能不胜之谓勇。”此为至透至彻之言。

延安整风时周恩来承认：母教的过分仁慈和礼让，对他的性格有影响，纵观周恩来的一生，他的忍让并非都有必要，但总的来说，他是一个忍于所当忍、退于所当退的政治家，外国有人把周恩来比拟为“有弹性的优质钢”，是很有见地的。

兼听·虚怀·自我改造

一个人在世上只是很小的一分子，其知识面和认识能力是非常有限的，如果独师其心，不假外求，满足于一孔之见，无异是“井底之蛙”。只有打通与外界的联系，听取他人的意见和反映，才能提高认识问题和解决问题的能力。

但是，听就要“兼听”而不要“偏听”，“兼听”指听取多数人和多方面的意见，“偏听”则指听取少数人和某一方面的意见，前者得到的信息广泛而全面，而后者得到的信息狭隘又片面。如果将它们比作两个信息库的话，那么，通过比较完备的信息库加工处理出来的结论显然要比相对不完备的可靠得多。

周恩来很欣赏唐朝皇帝李世民的名言：“兼听则明，偏听则暗”，因而在认识和处理问题上很注重听取各方面的意见，预见事物发展的各种可能性，吸收他人的长处，以补自身的不足。周恩来并非天生就足智多谋，他的智慧的很大一部分来源于他人，来源于生活，来源于对正反两方面的比较和整合。有趣的是他不仅认为“兼听”符合人类的认识规律，而且符合人的生理机制，比如人有两只眼睛，能看黑的，也能看白的；人有两个鼻孔，能闻香的，也能闻臭的；人有两只耳朵，自然能听正面的，也能听反面的。只听正面的不听反面的意见有悖人的生理机制。有些人只喜欢听阿谀迎合之词，而不听逆耳忠言，这在周恩来看来是非常危险的。

但是听多了，就会产生一个问题：有的人本来开始还有主意，因为东听一句西听一句，反倒把自己弄得惶惶无主，失掉了主张。周恩来认为，产生这种现象的原因，并非是因为听多了之害，而是因为听者缺乏思考，缺乏“集中”的本领，也就是加工处理的本领。一个人在掌握了各方面的意见后，必须在思考分析的基础上辨别是非，做到既不因己见而废群言，也不因群疑而阻己见。周恩来指出，这种辨别是非的本领从青年时代起就应该培养。

周恩来建功立业，从实处著脚；讲修道德，则从虚处立基。古人云：“满招损，谦受益”。周恩来将之奉为圭臬，终身遵从不移。1916年初，周恩来在给好友的一首诗中写道：“同侪争疾走，君独著先鞭。作嫁怜农拙，急流让尔贤。”自视为拙，急流让贤，如果是对一个平庸之辈而言，算不得什么，但对周恩来这样才华横溢而又抱负远大的人来说，则体现出一种美好的人格道德价值。美国前总统尼克松发现，周恩来在谈到中国革命和建设的成就时，总是把聚光灯的焦点对准毛泽东一人。他对任何宣传他个人的形式和内容都加以劝阻。江苏淮海县委多次提出，要在他过去住过的地方办一个纪念馆，他始终没有同意。他还告诫青年人“一定要非常谦虚，不要骄傲，应该觉得自己差得很，事情还做得很少”，这样才会有压力，有进步。心中有所恃，目空一切，必然色浮气盛，自我陶醉，丧失进取精神。

虚怀若谷的人处世信奉“严于律己，宽以待人”的原则，周恩来正是这样。他重视他人的长处，宽待他人的短处，对自己则完全相反，不炫耀自己的长处，而非常清楚自己的短处。周恩来一生追求完美，他的人生哲学是活到老，学到老，改造到老。改造就是一个不断扬弃错误的过程，一个不断向新的境界迈进的过程，一个以今日之我向昨日之我挑战的过程。他在上世纪50年代给知识分子作报告时回顾自己的成长经历时说：我祖籍浙江，先辈们长期在江苏做官，所以人们称我是“江浙人氏”。要论我的出身，说得好听，叫“书香门第”，而实际上是封建官僚阶级，因此。我从小也接受了家庭的各种不好的影响，并和大家一样接受过旧教育，后来看到民族危机，山河破碎，而觉悟起来，参加革命。“三十年来，我尽管参加了革命，也在某些时候和某些部门做了一些负责工作，但也犯过很多错误，栽过跟斗，碰过钉子。可是，我从不灰心……我们应该有这样的态度和决心，即犯了错误，就检讨，认识错误的根源，在行动中改正错误。有了犯错误的经验，就可以少犯以至避免再犯同样的错误。当然不可能一次就改得好，犯了一次可能再犯，但总可以改正吧！”

中国传统士大夫都把修身当作第一重要的事情，修身其实就是改造，名不同而实一致。尽管周恩来和传统士大夫在改造的形式、内容、标准和目标上存在差异，但精神气质却是一脉相承的，那就是自强不息，日新又新，做时代的道德楷模和人格代表。

了却生前事，超然返本真

生死问题是人生最大的哲学问题，而这个哲学问题又集中在对死亡的看法上，对死亡的态度恰好是对生的态度的反证。惧怕死亡的人往往在生活中患得患失，忧虑重重；而不怕死亡的人才能乐观进取，力争在有限的生命中创造出无限的事业。

周恩来对死亡的态度非常理性，也非常超脱。他认为，死亡是人生的自然法则，有生必有死，有始必有终。一个人应当不怕死。如果打起仗来，要死就死在战场上，同敌人拼到底，中弹身亡，就是死得其所。如果没有战争，就要努力进取，拼命工作，鞠躬尽瘁，死而后已。

周恩来不害怕死亡，不企求生命的重复，他唯愿有限的生命迸发出最大的光和热。如果把周恩来的人生观归结为一点，那就是“尽心尽力”的原则，有义务有能力去做的，就一定去做，争分抢秒地去做。尽心尽力了，就不枉为一生，就不会留下什么遗憾。周恩来给世人的印象是，他像负重的“牛”，像一架不断运转的“机器”，将身体和精神之能力发挥到了极致，正如他所崇拜的偶像诸葛亮一样，鞠躬尽瘁，死而后已。他给历史留下的是一个尽职尽责、辛勤劳作的“宰相”形象。

1975年9月，距离逝世不到半年，周恩来接见了罗马尼亚共产党中央书记、罗马尼亚党政代表团团长伊利耶·维尔德茨。宾主寒暄之后，话题自然地转到主人的健康上来，周恩来开玩笑着却言辞令人辛酸地说：“马克思的‘请帖’，我已经收到了。这没有什么，这是不以人的意志为转移的自然法则。”他还欣慰地说：“邓小平同志将接替我主持国务院工作。邓小平同志很有才能，你们可以充分相信，邓小平同志将会继续执行我党的内外方针。”显然，他觉得把“接力棒”传给邓小平，是他最后的“尽心尽力”，他的历史使命已经完成，因而可以直面马克思的请帖了。

许多同志和亲友为周恩来不久于人世感到痛惜，而周恩来则以自然法则和异乎寻常的超脱来安慰他们。有次，他躺在病榻上同侄女周秉建通电话，周秉建对他的身体忧心忡忡，但周恩来却说：“这有什么着急的？共产党员要唯物主义嘛！”周秉建后来说：“在那些无法与伯伯见面的日子里，我在西花厅曾经和伯伯通过电话，伯伯还是那么坦然达观，反倒做起我的工作来，要我正确地对待生与死。他说：共产党员应该是唯物主义者，人总有那么一天，活了七十七，还不够吗？天有不测风云嘛！对家人、亲人也要这样，要想得开呀！”

与众不同的是，周恩来在嘱咐自己的后事时，要求将自己的骨灰撒到江河大地，认为这也是为人民服务，活着为人民服务，死后也要为人民服务，其精神不能不令人肃然起敬。周恩来彻底回到了他的本真状态，但他留下了一种精神，一种人格，一种永不消蚀的道德力量！

务实的外交

新中国成立初期，中共推行“一边倒”的外交政策，即倒向以苏联为首的社会主义阵营一边。

“一边倒”外交政策有其产生的一定历史必然性。二战后，在世界范围内形成美、苏两强对峙的冷战格局。实际上，当美国出于阻遏共产主义势力扩张这一全球战略的考虑，先是在内战中支持国民党，进而又在国际上对刚成立的中华人民共和国实施敌视和封锁禁运政策时，中国唯一现实的选择便是倒向苏联一边，否则就会在国际舞台上被孤立。

但是，“一边倒”并不意味着对非社会主义阵营的国家采取排斥态度。周恩来从一开始就反对把“一边倒”绝对化。他的外交意图是在巩固和发展与东方阵营的关系的同时，谋求与西方阵营的交往和和解，从中协调国际关系，以提高中国的国际地位。虽然那时要做到和西方明显改善关系尚不可能，但他不愿把话说死，把事情做绝，把通向西方的大门完全封闭起来，而是留有余地，保持必要的灵活性，作出积极的姿态，一旦条件变更或成熟便不失时机地采取改善关系的实际步骤。他说：“我们对苏联和各人民民主国家是‘一边倒’的，对原殖民地半殖民地国家，对资本主义和帝国主义国家的人民也要团结争取，以巩固和发展国际的和平力量，扩大新中国的影响。”这段话说得很灵活，没有片面性。

当时不少人都认为社会主义阵营与资本主义阵营截然对立，资本主义阵营是铁板一块，而周恩来发现：“资本主义世界并不是铁板一块，我们应该区别对待”，“对帝国主义阵营也要有分析。”他将资本主义各国与我国的关系分成六类，提出了“依靠进步、争取中间，分化顽固”的方针。这种区别对待、争取多数的方针破除了将外交阵线简单划为“两个营垒”的僵硬作法，对中国拓展外交空间，打开外交工作的局面开辟了道路。

周恩来在致力于发展同社会主义国家的关系的同时，不放过任何一个有助于中国同西方资本主义国家改善关系的机会。他相信水滴石穿，水到渠成，不因善小而不为。有些事情在旁人看来无足轻重，他却格外认真。1954年，美国哥伦比亚大学庆祝建校两百周年，邀请中国派人出席在纽约举行的庆祝会。那时朝鲜停战协定签订刚满一年，中美之间关系仍十分对立，两国之间即便在文化领域进行交往恐怕也是不合时宜的。中国科学院院长郭沫若在谢绝邀请的同时，还是向该校发了一份贺电。新华通讯社在播发这份贺电时，只提到郭沫若的名字，没有提哥伦比亚大学校长格雷森·柯克博士的名字。从学术礼仪上来说，这是失礼的。周恩来严肃批评了造成这次失误的编辑。他说，看了这条消息的人不仅莫名其妙，会不明白为什么只有被邀请人的大名而没有邀请人的名字，更重要的是失去了一次做工作的机会。

1954年日内瓦会议上，中美这两个死对头面对面地在那里讨论亚洲问题，全世界的视线都集中在国联大厦。美国代表团团长杜勒斯是个死硬的反华分子，他发誓不同中国代表团打交道，除非他的汽车不凑巧同周恩来乘坐的车子相撞。他还规定美国代表团的任何人不准同中国人握手。杜勒斯的副手比德尔·史密斯不像杜勒斯那般顽固，但又不好破坏杜勒斯的戒条。日内瓦会议结束的最后一天，中间休息时，周恩来正与别人聊天，史密斯笑着凑上来与周恩来交谈。他右手端着一杯咖啡，又不便用左手同周握手，就拉了一下周的胳膊。1972年2月21日，周恩来在与尼克松举行首次中美首脑会谈时，绘声绘色地讲了这个有名的典故。

尽管当时中美之间的成见极深，但周恩来还是尽最大努力做美国代表团成员的工作。在英国外交大臣安东尼·艾登的斡旋下，中美两国在1955年恢复了大使级会谈。多年以后，周恩来在一次会上谈到日内瓦会议时说，中美大使级会谈至今虽然没有取得实质性成果，但我们就两国侨民问题进行了具体的建设性接触；我们要回了一

个钱学森，单就这件事来说，会谈也是值得的。在日内瓦会议上，周恩来还通过与英国外交大臣安东尼·艾登的磋商，达成了双方互设外交代办处的协议，这又为中英关系的发展创造了条件。

谋求与西方的和解不等于放弃原则，迁就对方，周恩来从不在美国的压力和挑衅面前让步。日内瓦会议上，当美国代表团担任会议后期首席发言人的沃尔特·罗伯逊反对中国提出的解决印度支那问题的方案时，周恩来指着他说：“罗伯逊先生，我要提醒你。我们在中国是认识的，我了解你。如果美国敢于挑战，我们将是能够应战的。”罗伯逊听了面红耳赤，无言以对。

1954年9月，周恩来在全国人民代表大会上说，中国希望同“欧洲、南北美洲和澳洲的任何国家建立和平关系，只要他们有同样的愿望和诚意。”周恩来是一位务实的外交家，信奉“朋友越多越好”的交际原则，他的外交政策首先考虑的是民族利益，而不只是国际共运战略。但周恩来在外交上首先考虑民族利益，并不是说他对国际共运战略不感兴趣。否则的话，我们对周恩来外交谋略的理解就会产生偏差。

日本学者鸟岛民在所著《周恩来与毛泽东——周恩来试论》一书中，认为周恩来在50年代的外交政策在谋求与东、西方阵营建立“对等”的关系，这个观点恐怕有些言过其实。追溯周恩来的思想历史，他在抗日战争胜利后确实有过与东、西方阵营建立对等关系的设想。如1946年7月，他在同美国哥伦比亚大学教授裴斐谈话时说：“中国不会置身于一个国家的影响之下，以致成为一国的工具。而应起把同盟国综合起来的作用，至少要成为美苏合作的桥梁。”但后来中国与美苏关系的实际状况使周恩来改变了初衷，转而将中苏结盟视为新中国外交工作的重点。在1949年1月中共中央政治局会议上，周恩来在谈到外交问题时，强调要注重“新民主主义阵营与帝国主义阵营的划分”，从中不难看出他在外交上的倾向性。周恩来并不是站在中间位置平视东、西两个阵营的，他主张两边来往是真，但在战略上还是靠向苏联一边

并以此为基础、为依托的。他的外交思维既非绝对的“一边倒”，也不是什么“对等”外交。

对等外交必须基于以下认识：不把任何国家当作永远的同盟者，也不把任何国家当作永远的对立面，但至少在上世纪50年代周恩来不具备这种认识。在他看来，中苏虽有矛盾，但毕竟是兄弟；中美虽可以交朋友，但总是貌合神离。

周恩来灵活的外交思维中潜藏着执著的东西，务实的外交活动中也有理想化的色彩，只有这样认识，我们才可能逼近周恩来外交谋略的本质。

“和平共处五项原则”

周恩来作为新中国外交的奠基人之一，提出和平与战争是世界的主要矛盾，维护世界和平是中国外交的首要目标，和平政策是中国外交的基本政策。只有维持一个和平的国际环境，饱受战争离乱之苦后的中国才能休养生息，进行建设，逐渐地强盛起来。

1953年12月，中国政府代表团和印度政府代表团就中印两国在中国西藏地区的关系问题在北京举行谈判。在这次谈判中，周恩来首次提出了互相尊重主权和领土完整，互不侵犯，互不干涉内政，平等互惠和和平共处的五项原则。1954年6月日内瓦会议期间，周恩来访问印度、缅甸时和这两国总理重申并确认“和平共处五项原则”是处理国家关系的指导原则。1954年《日内瓦会议最后宣言》和1955年万隆会议通过的十项原则，都蕴含着“和平共处五项原则”的精神，以后它便成为许多国家公认的建立新型国家关系和国际新秩序的普遍原则。

“和平共处五项原则”之所以具有生命力和可行性，是因为它超越了政治制度和意识形态的界线，从承认每个国家一律平等出发来考虑国家关系。其基本内涵是每个国家既有维护自身利益的权利，又有不侵害他国利益的义务，权利与义务对等。因此，“和平共处五项原则”反映了大多数国家特别是中小国家的愿望，有了广大中小国家的支持，它就能长期地发挥影响，并取得国际法理上的地位。

新中国成立之初，国际交往范围狭窄，周恩来提出“和平共处五项原则”，改变了外部世界对社会主义中国的认识，它首先就使中国与亚洲邻国的关系产生了突破性进展。

中国的亚洲邻国大都是中小国家，政治制度和意识形态也与中国大相径庭，它们担心中国会实行扩张主义，谋求地区霸权，因此对中国存在种种疑惧和不满。1954年日内瓦会议期间，周恩来首次出访缅甸，6月28日到达仰光。对于这样一个“共产主义大国”的总理，缅甸总理吴努不知如何接待才既不失礼，又能讲出自己郁积已久的心理话。

当他发现周恩来对接待工作很满意，又平易近人、和蔼可亲，丝毫没有“大国架子”时，才一改当初拘谨的态度，坦诚地“把心里的话说出来”。吴努在会谈中谈到，缅甸人口只及中国的云南省，缅政府一直担心中国对缅甸有领土野心，因而十分恐惧。为不便客人见怪，他接着马上声明自己所讲的某些话只是一种“友好的埋怨”。周恩来耐心地听了吴努的讲话后，首先感谢缅甸在联合国支持中国，称赞缅甸拒绝接受美援，反对美国在缅建立军事基地。接着又说：我们的立国政策就是把自己国家搞好，没有领土野心。根据中国共产党的经验，革命是不能输出的，输出必败。吴努非常满意地说：“阁下这次来访，起了很大的作用，消除了缅甸人民对中国抱有的恐惧的相当大部分。”

当年12月，吴努回访中国，在北京饭店宴会上以诙谐幽默的方式笑谈中缅关系，他说：“中国好比大象，缅甸好比羔羊，大象会不会发怒，无疑会使羔羊常常提心吊胆。”“但是又自信是蚂蚁虽小，也会爬到大象的鼻孔里，咬其柔软部分，使大象感到麻烦不安！”这席话引起哄堂大笑，活现出一个小国对大国的复杂心态。当毛泽东接见他时，他再次表示：“很坦率地讲，我们对大国是很恐惧的。但是周总理访问缅甸以后，大大消除了缅甸人的这种恐惧。”

1955年4月万隆会议上，周恩来以诚恳的态度大倡“和平共处五项原则”，承诺中国不搞大国沙文主义，打动了它的亚洲听众。除少数国家还要等一等、看一看外，其他国家都开始相信中国奉行和平外交政策，不再把中国看成一个敌人或一种威胁。于是，柬埔寨、老挝、缅甸、尼泊尔、印尼、巴基斯坦等国的首脑接踵而至地访问中国，希望在“和平共处五项原则”的基础上同中国发展友好合作关系。1956年，周恩来对这些国家进行回访，受到无以复加的隆重欢迎，人们像对待一位和平的天使来一睹他的风采。缅甸总理吴巴瑞抬举周恩来说：“周总理以他的风度、礼貌、殷勤和对我国福利的无微不至的关怀，说明他是我们这一时代的第一号胞波。”

日本前外相小坂善太郎指出：“人们常常说周总理是位实干的天才政治家，我却认为他的思想是天才的。1955年万隆会议时提出的‘和平共处五项原则’、‘中国和第三世界一道前进’、‘中国不做超级大国’、‘反对霸权和霸权主义’，这样一些天才的思想，是从1840年鸦片战争以来，在一个多世纪的漫长岁月里，遭受帝国主义欺凌，在贫困中挣扎的中国的痛苦经历中凝聚起来的哲学，同时也是创造今后世界和平的新的哲学。”

从地缘政治的角度来看，“和平共处五项原则”有助于推广亚洲的和平中立区和不结盟运动，减少和阻挡西方势力对亚洲的影响和扩张，维护中国的安全。巴基斯坦是东南亚条约组织的成员，1956年12月周恩来访问巴基斯坦时，与巴方领导人就亚洲和平问题进行了深入交谈，坦率说明中国与巴基斯坦并无利益冲突，并承诺巴基斯坦如遭帝国主义侵略，中国愿意像支持埃及反对英法那样支持巴基斯坦。苏拉瓦底总理大受感动，他向周恩来保证：巴基斯坦虽然参加了东南亚条约组织，但是如果美国要利用它发动侵略战争，巴基斯坦将不参加。上世纪70年代，巴基斯坦为中美改善关系起了桥梁作用。

“和平共处五项原则”不仅适用于不同社会制度的国家之间，而且也适用于相同社会制度的国家包括社会主义国家之间的关系。周恩来强调，社会主义国家在战略上要联合一致，但国与国之间在政治上不能没有区别，在战术上不能没有批评，任何国家都不能凌驾于其他国家之上，干涉他国的内政。苏联是社会主义国家的盟主，它像一个站在摩天大楼上的警察指挥交通一样对其他社会主义国家发号施令，干涉他国内政。对东欧的那些“卫星国”，它更是视之为可以随意摆布的小伙伴。它不仅在这些国家派驻军队，而且还要这些国家在政治上经济上听命于他，从而严重伤害了这些国家人民的民族感情。1956年的波兰、匈牙利事件在很大程度上就是长期郁积的反苏情绪的总爆发。

波匈事件后，苏联共产党丢了面子，于是请周恩来前去调解，以重新确立它在东欧的威信。周恩来在途经苏联时，对苏联党干涉他党

他国内部事务给予了措词严厉的批评。赫鲁晓夫对周恩来的批评耿耿于怀，1959年9月底他访问中国时，还抱怨毛泽东当年派周恩来到莫斯科给他“上大课”。

赫鲁晓夫请周恩来去，是因为处境不妙时有求于中共，周恩来看透了这一点。他在1957年1月24日写给中共中央的报告中说，苏联党虽然这次承认干涉兄弟党内部事务是不许可的，但又狡辩这不是错误，可见它是不愿从根本上放弃大国主义立场的。这次是他们有求于我们，事情一过去又会故态复萌。“我认为在中苏关系问题上，苏共某些同志表现功利主义思想”。他们“一年来虽然碰了不少钉子，但是收益还不大”。“我觉得他们考虑或者应付具体的现实问题多，缺乏对于整个局势的全面分析和预见。考虑和讨论世界战略和远景问题很差”。“他们领导人中有些唯我独尊，利令智昏，既缺乏远见，又不懂人情世故”。“我觉得对他们不做工作已经势在不许，但是又绝不能求成太急。因此恐非有计划、有步骤地长期而耐心地进行这个工作不可。”果然，东欧局势稍有缓和，赫鲁晓夫又当上了“太平洋警察”，1958年他来中国，提出要在中国建立联合舰队和设立长波电台，并要中国保证不以武力解放台湾，结果毛泽东把他奚落了一通，将其打发走了。

两个阵营，三种力量

周恩来认为：社会主义国家和帝国主义国家虽然互相对立，但并非不可以彼此相约，各守边界，互不挑衅，遵守“和平共处五项原则”，在此基础上进行和平竞争，在和平竞争中分出高低。

但是，周恩来又意识到帝国主义并不那么“听话”，想象不能代替实际，要想维持世界和平，还得去团结一切和平力量，建立最广泛的国际和平统一战线，以推迟和制止第三次世界大战的爆发。

1957年1月3日，周恩来访问东南亚几个国家后回到北京。1月5日，他接见各社会主义国家驻华大使、代办，讲述通过这次访问形成的一些思想看法，供这些国家的党和政府参考。

周恩来说，通过访问，觉得世界上明显地存在着两个阵营，即社会主义阵营和帝国主义阵营；同时存在三种力量，即社会主义力量、帝国主义力量和民族主义力量，并指明这不是按社会制度，而是按国家来划分的。

周恩来指出，民族主义国家奉行和平中立政策，普遍爱好和平，强烈地反对殖民主义，愿意同社会主义国家发展友好关系。帝国主义不愿意民族主义国家和社会主义国家友好，既要破坏社会主义国家，也要破坏民族主义国家。因为民族主义发展，将使整个殖民制度动摇。我们要努力发展同民族主义国家的关系，按照五项原则办事。对于帝国主义，我们也要争取同他们和平共处。当然，社会主义各国更需要加强团结，使帝国主义无孔可钻，使世界和平有可靠保障。

把世界划分为三种类型的国家，表明周恩来不同意把世界单纯地看作社会主义阵营和资本主义阵营的两极对立，否认存在国际中间路线的教条观点。在他看来，民族主义国家正是世界的一种中间力量，尽管它们和帝国主义国家都实行资本主义的政治制度。民族主义国家和社会主义国家站在一边，就使社会主义国家在与帝国主义国家的斗争中取得了多数地位。

周恩来不仅在国际范围内划分了“左”（社会主义国家）、“中”（民族主义国家）、“右”（帝国主义国家）三种力量，而且还进一步把资本主义世界也划分为左中右三派，即大体上以新独立的国家和正在进行独立运动的殖民地半殖民地国家组成的“和平中立派”，以英国、法国为代表的“维持现状派”以及以美国为代表的“主战派”，主张团结“和平中立派”，争取“维持现状派”，孤立“主战派”。对于主战派美国，也要采取坚定而又慎重的政策，既反对其侵略与战争政策，又不主动挑起冲突，以和平政策去影响它。这种建立国际和平统一战线的思想符合二战以后相当长一段时间里国际形势发展的总趋势，对促进世界形势由紧张转向缓和起了历史性的作用。

周恩来把维持社会主义国家的团结看得非常重要，确认它是世界和平的基本保障。1957年1月，他访问波兰、匈牙利的使命就在于弥合“波匈事件”后国际共产主义运动的裂痕，希望恢复苏联的威信，以便在它领导下实现社会主义国家的持久团结。他虽然在波兰、匈牙利说明苏联干涉它们的内政是不对的，但也不赞成它们摆脱苏联的领导。他认为经过“波匈事件”，兄弟党可以讲不同的意见，不再像过去那样一潭死水了，这有助于推进团结和进步。他对波兰的哥穆尔卡说：苏联在与许多国家的关系中都存在问题，归纳起来不外乎是不平等。这个错误与苏联作为第一个社会主义国家以及其带头作用这点比较起来，只属第二位。我们都是列宁时代的党，大家都还在探索道路，多少会犯些错误，应该互相帮助，相互信任，消除猜疑，才能团结得好。

1959年，赫鲁晓夫与美国总统艾森豪威尔举行了戴维营会谈。事后，赫鲁晓夫宣称这次会谈开辟了人类历史的新纪元，“世界已经进入了谈判解决主要的国际争端以建立持久和平的阶段”。他还警告中国不要“用武力去试探资本主义制度的稳固性”。

1959年底，英国华裔女作家韩素音前往北京，她坦白地向周恩来承认说：“总理，我认为戴维营会晤对全世界都有利。”事后韩素音记

述道：接下来是毫无声息，安静得好像一切都凝固了。做记录的秘书举着笔僵住了。周恩来的助手满眼恐惧地瞪着我。“周恩来更加疲倦，眼角周围显出了细小的皱纹”。

周恩来说：“我们不这么看。”“我们并不反对合情合理的妥协，但妥协必须要有有限度，决不能出卖其他国家的利益。我们现在要决定的是世界各国人民是否有权获得本民族的解放，获得民族独立，还是要他们世世代代做奴隶……这一点我们决不能让步。”韩索音这才知道“中国人的不妥协”的意义。

周恩来不是说过和帝国主义可以和平共处吗？不错，他和赫鲁晓夫的区别在于：他认为和帝国主义和平共处不能以牺牲社会主义阵营的团结和对世界民族解放运动的支持为代价，否则缓和便是虚假的、靠不住的。所以，1961年10月，当周恩来在莫斯科出席苏共第二十二次代表大会时，他嘲笑苏联天真地轻信新任美国肯尼迪政府关于缓和的安定人心的言论，接着严肃地谈了共产主义阵营的团结，强调“绝对不应该有损害团结的任何言论和行为”，“在敌人面前公开暴露兄弟党或兄弟国家之间的争端，不能被认为是严肃的马克思——列宁主义的态度，这种态度只能使亲者痛，仇者快”。

民间先行，以民促官

新中国成立初期，以美国为首的一些资本主义国家对中国实施封锁禁运政策。在这种情况下，一般人都想不出中国和它们改善关系的办法，周恩来独出心裁，提出“民间先行，以民促官”，即通过持久的民间往来去促进政治关系的解冻，突破国家关系的坚冰。

周恩来在上世纪50年代对京剧大师梅兰芳说：文化和经济交流是外交的“两个翅膀”，是外交的“开路先锋”。文化经济交流之所以具有生命力和促进力，是因为它们不像政治关系那么敏感，艺术与体育交流易于被对方所接受，开展经贸合作对双方都有好处。从文化经济两翼入手，有助于消除疑虑和隔阂、加深了解和友谊。这样日积月累，到了一定程度就可以促成政治关系的解冻，而建立起正式的外交关系。说到底，这是外交上的以曲为直、包抄取胜之计。

在周恩来主持下，中国先后成立了中国国际贸易促进会、中国人民对外文化协会、中国外交协会等非官方的民间团体，以这些团体的名义，邀请和接待世界各国经济贸易、艺术文化、教育科技及朝野政要等各方面人士，通过他们认识和了解中国，并把他们的见闻介绍给本国人民。中国也派出相应人员出国访问，从而造成对中国友好的舆论和声势，促进官方态度的变化。60年代以后，许多国家陆续同中国建交，就是以50年代广泛、深入、执著的民间外交为基础的。

中日两国关系的发展，是“民间先行，以民促官”的最好范例。

新中国成立后，日本政府追随美国，对中国采取强硬的敌视政策，但周恩来认为。日本人从人生哲学、经济文化到生活习惯，和中国都有切不断的历史渊源，因此和日本发展关系的潜力是存在的。他强调：对日本既不能太迁就，因为中国老百姓不答应；也不能太勉强，因为日本政府办不到。既要正视六十年，又要考虑两千年，“同几千年的历史比较，六十年算不了什么”。他主张按照“瞻前顾后、日积

月累、水到渠成”的方针行事，开拓民间往来渠道，从小到大，从少到多，从浅入深，直至促动其官方立场的转化。

1952年4月，周恩来指示参加莫斯科国际经济会议的中国代表团，主动同参加会议的日本社会党议员帆足计、女参议员高良富及改进党议员宫腰喜助进行接触，邀请他们访问中国，开始了中日民间往来。周恩来亲自布置接待工作，编写《问题与答案》的资料，以便回答他们的问题。通过这次接触，达成了中日第一次民间贸易协定，往返虽然各自不过3000万英镑，但却打通了中日民间交往的渠道，实现了中日关系史上的一次开拓性的突破。

之后，中日贸易额越来越大，第二、三、四次民间贸易协定，渔业协定以及钢铁协定陆续签署，促成了日侨回国，释放了在押日本战犯，文化体育等领域的往来也日趋频繁。所有这一切都促进了中日两国人民的相互理解和沟通，尤其在日本涌现了一批致力于重建中日关系的友好人士，形成了一支包括各阶层人士在内的极具广泛的对华友好力量。1956年6月28日，周恩来在接见日本国营铁道工会等访华团时欣喜地说：“我看，就照国民外交的方式做下去，日本团体来得更多，我们的团体也多去，把两国间要做的事情都做了，最后只剩下两国外交部长签字，这也很省事。这是很好的方式。”这些民间活动、民间往来虽然总是与官方有直接和间接的联系，但并不等于说就自然而然地能使日本官方改弦更张，更不能说就不需要对日本官方做工作了。相反，民间往来和官方接触要协同进行，落脚点还是在官方。周恩来十分重视与日本官方的联系，提出贯彻“民间来往，官方挂钩”的方针。他说：“因为谈判民间贸易已经触及互设贸易代表乃至政府贸易协定等问题，没有政府的支持、保证是不可能的。归根到底，解决两国关系问题还是要由政府来办。”根据周恩来的要求，我赴日谈判第三次民间贸易协定的代表团成员都在名片上写明官方和民间双重身份，而且把官方头衔摆在前面。代表团在日期间会见了鸠山内阁的大臣，主动邀请政府人士参加我招待会，从而开创了官方接触的先例。

在争取官方的过程中，周恩来坚持对日本政府错误的对华政策及行为进行有理、有利、有节的斗争。1958年3月签订的第四次中日民间贸易协定，受到岸信介政府的破坏。5月，在长崎举办的中国邮票剪纸展览会上，日本暴徒撕毁中国国旗，日本政府竟作为“毁坏器皿”案件草草处理，激起了中国人民的强烈愤慨。为此，陈毅外长受周恩来之命迅速发表声明，谴责岸信介内阁的错误行径，并宣布采取停止签发对日贸易许可证、不再延长到期的渔业协定、中断和取消多批访日代表团的安排等反击措施。中国政府的坚定立场和有力措施在日本朝野引起极大震动，许多有识之士挺身而出，为扭转两国关系的险恶状况而奔走呼号。在此情况下，周恩来代表中方提出打开僵局的“政治三原则”，要求日方：保证不再发表敌视中国的言论；不参与制造“两个中国”的阴谋；不阻挠两国民间正常关系的发展。□后又提出“贸易三原则”，即政府协定、民间合同、个别照顾以及政经不可分的思想，强调贸易三原则必须与政治三原则相联系，政治关系和经济关系要能相互影响，相互促进，而不是相反。正是周恩来这种有理、有利、有节的斗争，加上日方友好人士的配合，两国关系得以克服障碍而向前发展。在继岸信介之后的池田内阁时期，两国签署了备忘录贸易协议，双方互设了贸易代表处，有了半官半民的联系渠道，中日关系由此进入了一个新的阶段。历史进入60年代，周恩来审时度势，对战后日本统治阶级某些人物的特点作了精辟的分析，并借用一句成语加以概括：“近之则不逊，远之则怨。”因此对日本一不能软，二不能急，要稳坐钓鱼台。1964年中法建交，有人认为法国和日本同属第二中间地带，法国能做到的，日本不久也能做到，对此周恩来不敢苟同。他认为，现在日本依靠美国的倾向并未根本改变，日本的腰杆还没有法国硬（法国有45亿美元外汇储备，而日本还只18亿美元，且许多是美国贷款），还不敢和美国闹。所以说日本现在还不行，但从长远看大有文章可做。

正是基于长远考虑，周恩来不遗余力地推行“民间先行，以民促官”的对日方针，在中日往来上不断掀起新的高潮。周恩来接待日本民间访华团的次数难以统计。他非常懂得心理学和传播学，每次接待都克尽朋友之礼。他坚信访问和宣传具有连锁效应，几个日本人来一趟中国，回去以后就可能影响一大批人。就像滚雪球一样，随着访问的增多，对华友好的呼声也会越来越大。

事实也正是这样，如曾于上世纪60年代初先后访华的日中贸易促进会专务理事铃木一雄和前通产相高奇达之助，便分别于1960年和1961年在《世界》、《中央公论》杂志发表文章，叙述访华时与周恩来的会见情形及周恩来对中日关系的主张和见解。

在许多日本人心目中，周恩来是像诸葛亮那样的“名宰相”，是最了解日本社会和历史的中国人，是对改进中日关系和维护亚洲和平怀有诚意和远见的政治家，还是一个富有情感而又可以信赖的人。日本记者山本忠雄在周恩来逝世后评论说：“中国给人的深刻印象是重信义的国家，是通情达理的国家。这些印象多数是通过周恩来所获得的。正是周恩来这样的人物对宣传现代中国起到了伟大的作用。”

不要乱攀“母子关系”

印度是与中国首倡“和平共处五项原则”的国家，但它在上世纪50年代都或明或暗地策划西藏独立。1959年西藏发生叛乱事件前后，印度的国会、政府和报纸更是以极端言词大肆反华，并鼓吹西藏是一个“国家”或者“自治国家”，印度和西藏的关系是“母子关系”，要求把西藏问题提交联合国讨论。

周恩来在西藏归属这个原则问题上的立场是强硬的。1956年12月，他在访问印度时，就坦率地向印度总理尼赫鲁指出：印度政府下面一些官员在处理宗教问题与政治问题上不注意，把印度与西藏称为两个国家，这有损中印关系。尼赫鲁表示印度政府一向尊重中国对西藏的主权，那些说印度和西藏是两个国家的人无知，不懂得政治，但尼赫鲁一直对中国军队进驻西藏耿耿于怀。

在这次访问中，周恩来曾两次会见在印度参加释迦牟尼涅槃2500周年纪念活动的达赖和班禅，对他们重申西藏改革一定根据他们的意愿进行，他们不同意，不改革，可以肯定在第二个五年计划内不谈改革。但同时警告他们说，现在拉萨有些人想搞乱子，想搞“独立”，这是叛国的行为，我们一定不允许。如发生叛乱，人民解放军一定要将其镇压下去。至于少数印度人挑拨中印关系和汉藏关系，我们可以不加理睬。他们挑拨，错误在他们；我们是怀着好意的，我们就主动。

为阻止达赖参加佛事活动后滞留印度、周恩来还宴请了达赖的母亲、姊、弟、经师等人，并同达赖主要随从人员进行了交谈。周恩来对他们说：现在拉萨有一部分人想搞叛乱，你们也知道了，这是不能允许的。现在有人想把达赖留在印度，并搞西藏独立，这是行不通的。达赖可以留在印度，西藏不能搬到印度。西藏的面积将近印度面积的五分之一，把达赖留在印度的想法是害达赖，也害印度。达赖留在印度就成了难民，各方面都要印度负责。这个责任，印度是不好负的，会有损它的国际声誉。

1957年春天达赖还是回去了，但随后的西藏形势就日趋紧张，直至1959年3月西藏叛乱达到高潮。西藏驻军用两天时间平息了事态。

西藏叛乱事件后的1959年5月2日，周恩来接见奥地利《人民之声报》驻京记者佛莱，就印度方面对西藏历史的歪曲进行辩解和纠正。

周恩来指出：现在有人说，印度和西藏是母子关系，这是不能令人容忍的。就民族关系而言，印度人是雅利安种，而西藏人是黄种，他们和中国的汉族、满族、蒙古族同属于黄种人；从宗教关系上说，释迦牟尼出生在尼泊尔而不是印度，佛教在印度很衰弱，兴盛的是印度教，如果以佛教徒的人数讲，中国的佛教徒比印度的佛教徒要多得多；从政治关系而言，这种说法更不符合历史。因为西藏从元朝开始就成为中国领土的一部分了，因此连英国殖民主义者也不敢说西藏是印度的一部分，而印度政府在1954年的协定中已承认西藏是中国的一部分。他强调印度方面“不要放出冷战的语言来激怒中国人民”。1959年5月12日，针对印度把西藏说成是一个“独立国”的错误言词，周恩来在全国政协常委会上详细介绍了西藏的历史，他说：西藏在唐朝的确“是一个独立王朝”，“但是1300多年以前的独立王朝，到现在还要恢复原状，成为独立国……照这样的逻辑去算，世界就要大乱”，不仅“英国本土就要四分五裂”，“印度也要分成好几个国家”，“所以曾经是独立国家就应该恢复成独立国，成为一个民族国家，这是站不住脚的。”周恩来认为，印度支持西藏叛乱的目的，就是“希望西藏变成在它影响下的缓冲区”，或中印间的缓冲国，这是他们的中心思想，也是中印间的争论中心。

国家利益高于意识形态

抗日战争时期，美国《时代》周刊记者蒂奥多·怀特曾向周恩来提出如下一个问题：“先生，你是中国共产党人，是中国人居多呢？还是共产党人居多？”周恩来回答：“我是中国人多于共产党人。”

周恩来的外交生涯为他的回答作了最好的注脚。正如尼克松所指出的，周恩来是一个把国家利益看得高于意识形态的现实主义者。早在建国初期，他便有针对性地强调外交工作的主要对象是各国政府及其当权者，这就解决了社会主义国家办外交首先应当解决的问题，即外交与革命的关系问题。说得更明白些，外交工作者必须更多地作为一个中国人办事，而不是更多地作为一个共产党人来办事。

由于把国家利益看得高于意识形态，周恩来不会因为他国在意识形态上与中国一致，便盲目地对其慷慨大度；也不会因为他国在意识形态上与中国不一致，便决然与其分道扬镳。至于属于同一意识形态的国家以后在意识形态方面的变化，他也主张慎重对待，避免轻率地与之反目成仇。

1954年日内瓦会议的重要议题之一是讨论印度支那问题。越南在法国殖民者侵入印度支那之前，便确立了对柬埔寨和老挝这两个小国的“盟主权”。日内瓦会议上，北越领导人希望借助中国和苏联的帮助，恢复这种局面。可是，周恩来并没有因为北越信奉共产主义，在意识形态上与中国一致而去盲目附和它。

从保障中国国家安全的首要目标出发，周恩来在会上的外交意图是实现印度支那的中立化，使中国从与西方强国的进一步冲突中摆脱出来，维持一个和平安定的周边环境。而实现该地区的中立化，一个关键的问题就是尊重越南、老挝、柬埔寨严格而明确的国家界线，将它们看作是三个完全不同的国家，特别是要承认柬埔寨、老挝宣布民族独立的政府，而不论其政治制度和意识形态如何。如果不是这样，那实质上是以越南霸权取代法国霸权，以“共产主义的印度支那”替代

殖民主义的印度支那，这将不仅无助于战争问题的解决，而且还会严重打击柬埔寨、老挝的中立化倾向，使它们寻求美国的庇护。一旦美国染指印支，在那里建立起军事基地，中国的国家安全将会受到极大的威胁，同时对越南也不利。为此，周恩来赞同英、法代表提出的将印支三国区别不同情况加以解决的意见，主张老、柬成为东南亚型的国家，像缅甸、印度那样的民族主义的国家。尽管越南人对此非常生气，但周恩来还是耐心地做越南代表团的工作，特别是严正说明了美国干涉可能引起战争国际化的严重后果，终于让越南代表团的立场得以缓和并转变。会议也由此达成了有关方面军事代表就老、柬问题进行直接谈判的协议，印度支那的中立化有了希望。

另据英国作家韩素音的分析，周恩来不主张柬埔寨、老挝等东南亚国家立即实行社会主义制度，不仅有国家安全方面的考虑，还有经济利益方面的现实主义考虑。她分析说：“在东南亚国家里有大批华侨，他们富有，习惯于资本主义生活方式。这些华侨每年都往国内汇款。华南各省的许多地区，许多村落，成千上万的家庭依赖这笔侨汇。周打算吸引华侨资本家为中国的工业化提供资金。倘若他们居住的国家实行社会主义，他们就没有资金可以提供了。”美国是当时中国在意识形态上的头号敌人，堪称反共的急先锋，但周恩来在朝鲜战争结束以后就一直谋求与美国的和解，只是由于毛泽东路线的支配地位，才使这种对美政策直到70年代才得以适时复活。1969年初，他看到美国调整对华政策的苗头，便指示有关部门探讨同美国接触的可能性，此后中美之间的接触行动，都是由他亲自安排的。

从1958年开始，中苏关系因为民族利益矛盾和意识形态分歧不断疏离。但苏联专家撤走时，周恩来照例做了许多工作来挽回对中国的不利影响。在其指示下，中共宣传机构广泛解释说：“苏联专家回国是由于苏联国内急需大量最熟练的干部以解决社会主义建设中最紧急的任务和援助发展中国家。”根据周恩来的建议，中苏友协主席宋庆龄在北京举行了隆重的招待会。在招待会上，周恩来感谢这些在新中国成

立头十年这最困难的日子里，为恢复和巩固中国的经济、教育和文化事业而做了许多工作的苏联专家。

周恩来的痛苦心情在他与埃德加·斯诺的谈话中表露无遗。他说只希望两个共产党的分歧限于理论和分析方面，同时又说：“一些苏联专家回国是很自然的事，他们到中国来，总有一天要回去，当然不可能一辈子呆在中国。他们到中国工作一定时期，已经干得好。也许因为今年回去的人多了，才引起西方国家的注意。”周恩来对事情性质的刻意淡化，反过来更突出了他对中苏关系破裂的深重忧虑和无奈。

历史进入60年代，周恩来把外交工作的重点转向第三世界，其目的首先也是为了中国的现实利益，期望争取亚非拉国家取消对台湾国民党政府的支持，推动新中国在联合国中取得合法席位的斗争，其次才是意识形态方面考虑。他绝对不会以牺牲国家利益为代价去谋求意识形态上的影响和扩张。

己所不欲，勿施于人

世界上没有哪一个国家像中国那样，在海外拥有分布如此之广、人数如此之多的同胞。中共执政后不久便发现，许多国家特别是东南亚国家对客居在本国的华人忧心忡忡，担心中国会利用他们的双重国籍进行颠覆活动，而自发组织起来的华人社团与当地其他氏族的矛盾，也使这些国家的政治生活和社会安定受到影响。还有，华人如同聪明的犹太人一样，特别擅长于创造和积累财富，有的国家的华人在没有与客居社会融合的情况下，便很快就主宰了当地的经济。显然，新中国如果不妥善解决“海外华人问题”，不仅不利于中国与这些国家关系的发展，而且也不能保障华侨在所在国的安全和正当利益。

1955年4月万隆会议上，周恩来首先声明“海外华人问题”是旧中国遗留下来的，新中国愿意与有关国家协定解决大约一千二百万华裔的地位问题，中国决无利用华侨进行颠覆活动之意，“我们反对外来干涉，为什么我们会去干涉别人的内政呢？”他特别援引了中国的一句古语：“己所不欲，勿施于人。”

那时新中国欣欣向荣，许多华侨以身为中国人而自豪，生怕因加入了外国国籍而背上“忘掉祖国”的骂名。1955年4月27日，周恩来在印度尼西亚雅加达会见当地华侨时说：“如果在我们国内，有几百万外国侨民，他们也是双重国籍，我们政府好不好办事呢？凡事都要推己及人。”为打消华侨们的顾虑，周恩来强调：“选择了别的国籍，朋友仍然是朋友，兄弟仍然是兄弟。”周恩来解决“海外华人问题”的办法有三个，一是放弃儿童国籍决定于父母国籍的惯例这一原则，从根本上避免“双重国籍”的产生；二是劝说华侨遵守所在国的法律、风俗习惯和宗教信仰，学习当地语言并与当地人通婚，加速华侨与客居社会的融合；三是承诺中国不在华侨中发展共产党组织和其他党派，华侨要参加政治活动，要么他们取得当地国籍，要么回到中国去，那里有大量

政治活动可以参加。如果既要保留中国国籍又不愿回到中国，则不应该参与当地政治活动，也不应该参加政党或投票选举。

万隆会议上，周恩来代表中国签订了关于印度尼西亚的华人地位的协定，这是史无前例的。依照这个协定的基本精神，周恩来随后与其他国家也签署了类似的协定。这样就使“海外华侨问题”在短时期内得到了比较妥善的解决，极大地促进了中国对外关系的发展和华侨与客居社会的融合。

求同存异，淡化分歧

“求同存异”是周恩来从事外交工作的基本方法，它为和平共处开辟了现实的途径。“求同”就是寻找与外交对象的共同点；“存异”就是撇开分歧，把不同的保留，不发展争论。由“求同存异”派生出来的办法还有求同立异、存异待同等等。

“求同存异”的外交思想是周恩来在1955年4月万隆会议上首次提出的。这次由印度、缅甸、锡兰（斯里兰卡），印度尼西亚和巴基斯坦发起的会议，共有29个亚非国家参加。这个会议对周恩来的外交智慧是一次严峻的考验，因为他要在一个非共产党的，而且包括一些强烈反共的亚洲领导人的大会上维护中国共产党的利益。

4月18日，万隆会议开幕，许多发言奠定了会议的基调——加强亚非国家反对帝国主义殖民主义的团结。但是，社会制度和意识形态的不同，前殖民国家造成并加剧的彼此之间的隔阂和误解，似乎要使与会者发生分裂。会议从一开始就出现了不和谐的调子。一些国家的代表提出“共产主义威胁”、“颠覆活动”以及宗教信仰自由等问题。菲律宾代表卡洛斯·罗慕洛诅咒共产帝国主义比资本帝国主义还要坏，甚至把中国贬为克里姆林宫的一个傀儡。新闻记者们迫不及待地想倾听周恩来如何应答。

会议开始的那一天，周恩来扮演了一个有耐心的、好打交道的，甚至可以说是防御性的角色。第二天轮到中国发言，周恩来临时决定将原定在下午全体会议上的发言稿印发给与会者。上午会议结束后，他利用午间的短暂休息时间起草补充发言稿，以回答对中国的造谣中伤，一边写一边交工作人员译成外文。下午轮到中国在会议上发言时，周恩来登上了讲台。

周恩来说：“中国代表团是来求团结而不是来吵架的。我们共产党人从不讳言我们相信共产主义和认为社会主义制度是好的。但是，在

这个会议上用不着来宣传个人的思想意识和各国的政治制度，虽然这种不同在我们中间显然是存在的。”

周恩来又指出：“中国代表团是来求同而不是来立异的。在我们中间有无求同的基础呢？有的。那就是亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过，并且现在仍在受着殖民主义所造成的灾难和痛苦。这是我们大家都承认的。从解除殖民主义痛苦和灾难中找共同基础，我们就很容易互相了解和尊重、互相同情和支持，而不是互相疑虑和恐惧，互相排斥和对立。”

周恩来阐述了中国的立场之后，接着以确凿的事实回答了所谓中国没有宗教信仰自由、中国进行“颠覆活动”等问题，并邀请与会代表在方便的时候亲自去中国看看，特别是到中国东南沿海和边境省份去参观。他以和解的口气对那些对中国怀有恶感的与会代表说：“我们是容许不知真相的人怀疑的”，“我们没有竹幕，倒是别人要在我们之间施放烟幕。”周恩来讲法的策略就在于他巧妙而小心地绕过意识形态的分歧和对抗，将与会者的视线引向共同的利害关系。这个策略加上他的诚恳和通情达理，使他顺利地绕过了暗礁。周恩来发言后全场沸腾，主持会议的印尼总理，还有印度、缅甸等国总理纷纷离开座位，前去与周恩来握手。用一位美国观察家的话来说，周恩来“成功地造成了在共产党人和中立主义者之间存在统一战线的印象。这条统一战线的基础是他们都相信，西方殖民主义和西方军事条约是威胁亚洲新近成立国家独立的唯一现实的危险”。许多亚非国家对台湾问题非常关注和敏感，生怕中国大陆用武力解放台湾、导致第三次世界大战爆发，危及他们自身的安全。周恩来对这种担忧很理解，他坦诚地说，中国大陆对台湾的要求是中国人自己的事，我们不打算用这个问题来牵累其他国家，同时他表示，中国愿意和美国就台湾问题进行谈判。这正是亚洲公众想听到的，因为这等于消除了第三次世界大战的威胁。巴基斯坦总理问他：“如果台湾和平解放，是否可以委任蒋介石为一将军？”周恩来不假思索地说：“完全可以。”

经过几天时间，万隆会议29个国家找到了构成“万隆精神”的共同语言：和平、独立、合作、团结、协商、求同，这个结果大部来自周恩来“求同存异”的外交谋略。

美国政治学家鲍大可认为，周恩来在万隆的表演完全证明他是世界上最有经验、最有才干的外交家之一。在会上他既没有去刻意争取对共产主义的支持，没有作或鼓动他人作激烈反美、反西方的言论，也没有去破坏或削弱西方的反共防务联盟，但他达到了此行的主要目的，即使许多代表相信了他是一个心怀善意，通情达理而真挚诚恳的人，并相当成功地使人相信了共产党中国奉行和平政策。菲律宾代表团团长卡洛斯·罗慕洛1985年在纽约接受中国记者采访时说：“亚非会议上，我发表了反对共产主义的长篇演说，可是周恩来不但没有和我争论，而且还主动地和我在会外进行深入的讨论。使我深深地感动。当时菲律宾同中国还没有建交，而我和周恩来从那时起就建立了友谊，成了好朋友。”“求同存异”的外交谋略适用于与外交对象既有共同点也有重大分歧，而目的又是为了突出共同点的情况，此时就要努力回避分歧，淡化分歧，而使共同点凸现出来。

“求同立异”适用于对立较久、分歧较深而又有妥协倾向的外交对象，一方面要尽力与对方谋求共同点，另一方面又要让对方正视分歧，不使对方发生误解和幻想。中美在1972年发表的联合公报就是遵循的“求同立异”的原则。周恩来在草稿上就中美双方有分歧的问题填上中方的立场后，留出空行由美国人填入他们的立场，公式就是“美方认为”或“中方认为”，这是与《万隆会议公报》一个最大的不同之处。

外交无小事

周恩来有个观点，叫“外交无小事”。因为外交是代表国家的工作，主要对象是各国政府及其当权者，所以外交领域不存在可以掉以轻心或等闲视之的问题，看似“小事”，弄得不好就会变成“大事”。将“小事”当做大事看待，才能不出漏洞。

1972年，美国政府终于结束了对华冷战和僵硬政策，尼克松总统亲自来华访问。这是中国外交史上十分引人注目的重大问题。周恩来负责接待和谈判工作，他临事不惧和精细周到的作风给美国客人留下了深刻印象。

尼克松发现，周恩来具有一种罕见的本领，他对琐事非常关心，但又不拘泥于琐事之中。“对于周恩来来说，任何大事都是从注意小事入手这一格言是有一定道理的。他虽然亲自照料每棵树，但也能够看到森林”。尼克松回忆说：“我还发现，在机场欢迎我们的仪仗队是周恩来亲自挑选的。这些士兵身体健壮、魁梧，穿着整洁。周本人还亲自为乐队挑选了晚宴上为我们演奏的乐曲。我相信他一定事先研究过我的背景情况，因为他选择的许多曲子都是我所喜欢的，包括在我的就职仪式上演奏过的《美丽的阿美利加》。”他还写道：“我们在北京的第三天晚上，应邀去看体育和乒乓球表演。当时天已经下雪，而我们预定第二天要去参观长城。周恩来离开了一会儿，我以为他是去休息室。后来我才知道，他是亲自去关照人们清扫通往长城路上的积雪。”古人讲：“祸患常积于疏忽，智勇多困于所溺”，疏忽大意往往酿成大错。周恩来经常告诫从事外交工作的同志和接待人员尽可能地考虑到事情的每一个细节，预见各种可能出现的问题，做到心中有数。他最容不得“大概”、“差不多”、“可能”、“也许”这一类字眼。有次北京饭店举行涉外宴会，周恩来在宴会前了解饭菜的准备情况，他问：“今晚的点心什么馅？”一位工作人员随口答道：“大概是三鲜馅的吧。”这下可糟了，周恩来追问道：“什么叫大概？究竟是，还是不

是？客人中间如果有人对海鲜过敏，出了问题谁负责？”1971年10月10日，埃塞俄比亚皇帝海尔塞拉西来华访问，中国方面安排他到广州参观。在广州宴请塞拉西皇帝之前，周恩来照例先去检查了一下宴会厅的布置。结果发现我方工作人员把人家的三色国旗挂颠倒了，他马上叮嘱有关人员改了过来，避免了一次外交失礼。

不过，再谨慎小心也难免出现失误和意想不到的情况，处理这些情况需要高度的智慧和应变能力。在中国外交史上，留下了许多周恩来处理突发事件的佳话。

上世纪60年代的一天，周恩来在中南海勤政殿招待外宾，客人对中国菜肴风味之独特、味道之鲜美大为赞赏。这时上来一道汤菜，汤里的冬笋、蘑菇、荸荠等雕成各种图案，简直成了美妙的工艺品。然而，冬笋是按民族图案“万”字形刻成的，在汤里一翻，恰巧成了法西斯的“卐”标志。贵宾见此，不禁大吃一惊，当即向周恩来请教。周恩来先是怔了一下，马上态度自若地对翻译说：“这不是法西斯标志，这是我国传统的一种图案，叫万字，象征着‘福寿绵长’的意思，是对客人的良好祝愿！”接着他又风趣地说：“就算是法西斯标志，也没有关系嘛！我们一起消灭法西斯，把它吃掉！”意外的这么一个被动场面，经周恩来反意正解，反倒起了活跃宴会气氛的作用。

还有一次，1972年尼克松总统访华期间前往上海参观，下榻于锦江饭店。尼克松夫妇住十五层，基辛格在十四层，国务卿罗杰斯和其他国务院官员住在十三层。

周恩来特地去看望罗杰斯及其助手们，当电梯的标志牌在“13”的位置亮了红灯时，周恩来紧蹙眉头：“怎么安排在十三层，西方人最忌讳十三……”。

周恩来走进罗杰斯的房间，先是对美国国务院支持美国乒乓球队访华表示感谢，然后话锋一转，诚恳而友好地对罗杰斯说：“有件事我们深感抱歉，我们没有想到西方风俗对‘十三’的忌讳。”随之周恩来又说：“我们中国有个笑话，一个人怕鬼的时候，越想越可怕；等他心里

不怕鬼了，到处上门找鬼，鬼也就不见了。西方的‘十三’就像中国的鬼。”周恩来幽默聪明的解释不仅消除了眼前的尴尬，而且使他的美国同行深表钦佩，多年以后，罗杰斯等都不能忘掉此事。

另起炉灶，灵活建交

新中国成立后，在外交上采取“另起炉灶”的方针，即不承认原国民党政府与外国的外交关系，以及签署的条约和协定，在新的基础上重建外交关系。所有愿意与新中国建交的国家，都必须承认中华人民共和国政府是代表中国的唯一合法政府，同台湾当局断交，支持新中国在联合国取得合法席位。

但是在具体涉及建交问题时，情况往往千差万别。有些国家，特别是苏联和东欧社会主义国家都坚持以上原则，所以与他们建立外交关系比较顺利。但其他国家就不一样，他们当中，要么虽主张“一个中国”，但由于种种客观原因，马上赶走台湾“使节”一时有困难；要么虽然赶走了台湾代表，但不支持恢复我国在联合国的合法席位；要么既不赶走台湾代表，又不在联合国席位上支持新中国，等等。

一把钥匙开不了千把锁，具体问题必须具体分析，具体对待，周恩来很懂得这个道理。他是在坚持原则的同时灵活运用策略的大师，不拘泥，不消极，表现在建交问题上也是如此。

在周恩来看来，有些国家虽承认“一个中国”，但马上赶走台湾代表一时的确有困难，这是可以谅解和照顾的，因为它们与某些西方国家配合美国搞“两个中国”或所谓“双重承认”是有区别的。因此，可以在达成在适当的时机赶走台湾代表的默契后即在对方首都设立新华社或商务处等机构；或在对方宣布承认中华人民共和国后，先互派大使，再逼走台湾代表等。如1963年，法国政府表示愿意同中国谈判建交，并表示将不管别国的意见独立自主地作出决定。但在具体做法上，希望我国不要坚持让法国先主动同台湾当局断交。周恩来考虑到中法两国的一些共同点以及法国在中国问题上的态度不同于美国，认为在法国承认中华人民共和国政府是代表中国的唯一合法政府的条件下，可以对中法建交的具体步骤采取灵活态度。因此，他接受了法国政府提出的中法先宣布建交，从而自然导致法国与台湾当局断交的方

案。果然，中法建交后，台湾当局的代表不得不撤离法国，法国也由此成为西方大国中第一个同新中国建立正式外交关系的国家。这是中国与西欧国家关系上的一个重大突破。

对英国等虽从本国赶走了台湾代表，但不支持恢复中国在联合国合法地位的国家，周恩来主张与之建立以设立领事馆等为标志的准建交关系，这样做既没有违背原则，又充分利用了业已存在的共同点，为将来的发展打下了一个基础，体现了内容与形式的统一、阶段性与连续性的统一。

对有些既不赶走台湾代表，又不支持中国恢复联合国合法地位的国家，周恩来主张不急于与之建立外交关系，但也不消极对待，只要有发展民间往来和经贸关系的可能和条件的，则积极推动经济和文化往来，逐渐突破国家关系的坚冰。如埃及在上世纪50年代初还与台湾有所谓外交关系，我们并未与之断绝来往，而是积极地与之发展贸易文化关系，到1955年互设了有外交豁免权的商务代表处，紧接着双方签订了文化合作协定和贸易协定，满足了埃及对棉花出口、粮食进口的需求，这是一个关系其国计民生的大问题。第二年，它主动与台湾断交，和中国建交。埃及是中东有重要影响的国家，在它的示范和带动下，大批阿拉伯国家纷纷取消对台湾的外交承认，与中国建立了正式外交关系，在亚洲地区，日本则是中国通过“民间先行，以民促官”而与之建交的典型。

战略上联合，战术上批评

如何巩固和加强社会主义阵营的团结，是周恩来很关心的一个问题。1956年波兰、匈牙利事件发生后，周恩来应邀访问苏联、波兰和匈牙利。行前，周恩来与毛泽东进行讨论，就社会主义阵营的团结问题各抒己见。毛泽东说：“只要苏共领导内部稳定，我们的事情就好办了。但还是要好好地批评赫鲁晓夫一阵。”周恩来表示同意，并发挥道：“我也是这么想的。对兄弟国家战略上是联合，但战术上不能没有批评。”

所谓战略上要联合，就是坚定地和社会主义国家站在一起，在认识根本利益一致的基础上长期地和帝国主义阵营相抗衡；所谓战术上不能没有批评，就是对那些无助于社会主义阵营团结的思想和行为展开批评和自我批评，以斗争求团结，以讨论求一致，在阵营内部形成一种经常交换意见、平等协商的风气。

苏联是社会主义阵营的“领头雁”，自社会主义阵营形成以来，苏联党一直以“老子党”自居，特别是赫鲁晓夫上台后，对其他兄弟党兄弟国家更是颐指气使，一味地要求它们按照苏联的指挥棒行事，把干涉他党他国内政当成“家常便饭”。同时它在一些重大问题上不与其他兄弟党兄弟国家互通声气，而是单独行事，不顾后果。这些都严重损害了社会主义阵营的团结。1956年爆发的波兰、匈牙利事件在很大程度上便导源于此。

1956年2月24日夜至25日晨，苏共中央第一书记赫鲁晓夫在苏共二十大一次秘密全体会议上作《关于个人崇拜及其后果》的秘密报告。在这个报告中，赫鲁晓夫突然把他以前口口声声称为“父亲”、“慈父”的斯大林指责为“暴君”、“刽子手”和独裁者。赫鲁晓夫的这个秘密报告事先没有提交大会主席团批准，更不要说和社会主义阵营内的其他兄弟国家打招呼了。苏共党内、苏联国内及整个社会主义阵营为之

一片哗然。帝国主义国家则额手称快，等待观看社会主义阵营的“好戏”。

赫鲁晓夫的这个秘密报告一出笼，便引发了社会主义阵营内部郁结已久的矛盾。波兰、匈牙利的反苏情绪急骤升温，并在外来势力的煽惑下演变成反苏、反国内政府的事件。赫鲁晓夫一不做，二不休，命令坦克开进华沙和布达佩斯，企图用高压政策平息事变。

赫鲁晓夫的声誉和地位无论在东欧社会主义国家，还是在苏联共产党内部都面临危机。1956年11月，赫鲁晓夫委托苏联驻华大使尤金向中国提出：要请周恩来访问苏联。次年1月初，周恩来抵达苏联，危难中的赫鲁晓夫对周恩来显得非常亲热。在一次小型宴会上，赫鲁晓夫侧身悄悄地对周恩来说：“我请刘少奇大使转告你们党中央，你们的《再论无产阶级专政的历史经验》我们在《真理报》已全文刊登，还将印发五十万册单行本。”周恩来并未因为赫鲁晓夫的刻意讨好而放弃原则，他下定决心要和赫鲁晓夫“抬杠子”。会谈中，周恩来首先批评了赫鲁晓夫在处理斯大林问题上的错误，阐明了中共对斯大林的态度。他指出：斯大林是犯有错误，但他并不总是犯错误。评价斯大林要有历史唯物主义的态度和观点，不能抛开具体历史背景孤立地评价一个人。斯大林一生的功过，我们认为是三七开，功绩是主要的。不能全盘否定斯大林。

谈及兄弟党兄弟国家的关系时，周恩来指出：维护兄弟党的团结，加强以苏联为首的社会主义阵营的团结，是我们义不容辞的义务。在这个问题上，不能有大国主义。特别是各国、各党内部的事，应由他们自己去处理。有意见可以商量，不能搞外部压力，干涉别人内政。赫鲁晓夫同志，在波兰问题上，你们处理得不够好。我们认为波兰事件是人民内部矛盾，波兰完全有能力自己解决。我们不赞成派苏联军队进驻波兰。波匈事件的发生，你们有责任。

赫鲁晓夫开始还耐着性子听着，但随着周恩来批评的不断激烈，他“炸”了似的弹起来为自己辩解，并粗鲁地指责一些东欧国家的领导

人甚至他们的夫人，说他们要了金子，还要骂苏联，同西方勾勾搭搭，他们是“狗屎、坏蛋”，“像驴一样”。周恩来当即严肃地予以反驳：“赫鲁晓夫同志，对兄弟党的领导人不能这样。有什么话当面讲，不能在背后随便怀疑别人，这不利于兄弟国家的团结。”

赫鲁晓夫羞愧之余，大耍无赖作风，他瞪着眼睛望着周恩来：“周同志，你不能这样跟我说话。无论如何，我出身于工人阶级，而你却是资产阶级出身。”这一招是赫鲁晓夫惯用的伎俩，1959年他还对批评他的陈毅咆哮道：“比军衔，你是元帅，我只是个中将，但我是苏共的第一书记，你只是政治局委员，你这样对我不礼貌！”周恩来面对赫氏的挑衅沉着应战，他回敬说：“是的，赫鲁晓夫同志，你出身工人阶级，我出身资产阶级。但是，你我有共同的地方，我们都背叛了自己的阶级。”这个机智的回答把赫鲁晓夫逼进了死胡同。

争吵归争吵，周恩来此行的目的不是争吵，而是极力想帮助赫鲁晓夫认识错误，希望他的错误不再往前发展，因此，利用各种场合和机会，对赫鲁晓夫进行规劝和说服。

赫鲁晓夫在苏共二十大上反斯大林的“秘密报告”，是他进行政治赌博的一个重要组成部分。他只谴责与斯大林有牵连的罪过，而对自己在大清洗中的罪过避而不谈。因此，他虽批评了斯大林，但骨子里却继承了斯大林的个人专断之风。1957年1月8日，周恩来离开莫斯科前往阿富汗访问，赫鲁晓夫、米高扬、布尔加宁等送行。在去机场的路上，周恩来督劝赫鲁晓夫要拿起批评和自我批评的武器。他说：斯大林的部分错误，你们也有责任嘛！你说肃反扩大化了，你们每一级都有三人小组，赫鲁晓夫同志你那时是乌克兰第一书记，你管这个事嘛！你怎么能只责备斯大林，而不作自我批评呢？为什么当时你们对斯大林肃反扩大化不提出意见呢？可见你们当时也是觉得斯大林是对的，你们自己做得也对。现在你们觉得错了，应该首先批评自己，不要只批评死人，这就公道了嘛！

心直口快的米高扬说：如果当时我们反对斯大林，除非把斯大林捉起来。赫鲁晓夫打断米高扬的话：“你胡说，我们当时要是反对斯大林，是我们被捉起来，不是你捉了他。”

赫鲁晓夫又对周恩来说：你们那里的党好办。周恩来说：我们犯了错误可以自我批评，经过自我批评，还是一样可以得到大家谅解，在工作中学习锻炼。你们为什么不可以呢？都是马列主义的政党嘛！

可是，赫鲁晓夫却怎么也听不进去，他倚老卖老地辩解说：“你们那个党可以自我批评，我要是这样搞就垮台了。我年龄大了，快七十岁了，还有几年呀！还容许我作自我批评吗？”

周恩来不再说什么了。他意识到，对于不择手段的赫鲁晓夫来说，他的批评不说的对牛弹琴，至少也是收效甚微。

就势将赫鲁晓夫一军

赫鲁晓夫患上了大国沙文主义的不治之症。1956年，他在波匈事件上跌了跤子，但并未痛定思痛，猛然回头。1958年，他在度过政治生涯的危机期之后，开始肆无忌惮地向中国兜售他的大国沙文主义。

赫鲁晓夫先是借口为同航行于太平洋的苏联潜艇部队保持更好的联络而专程跑到中国，提出要在中国沿海港口修建一个长波电台。接着又向中方提出组建联合舰队。这两个有损中国主权的建议，被毛泽东愤怒地予以断然拒绝。

两度受挫，赫鲁晓夫仍不死心。他搜肠刮肚，又生一计。1958年9月，赫鲁晓夫在他的度假地克里米亚的雅尔塔突然召见中国驻苏大使刘晓。赫鲁晓夫对刘晓说：“美国插手台湾海峡，使台湾海峡局势骤然紧张，苏联政府不能坐视不管，应当帮助中国应付这一紧张局势。美蒋的优势主要是在海空方面，我们认为应在空军方面加强这一地区的力量，以便对美国的海军起到威慑作用。”刘晓静静地听着，脸上没有任何反应。赫鲁晓夫兜了一阵圈子，然后切入实质性内容：“如果中国政府认为需要而提出要求的话，苏联可派一批带有导弹的图-16轰炸机到中国去，并配备苏联的飞行员，可借用中国的领海、领空，给侵略者以致命的打击。”赫鲁晓夫要刘晓把这一建议转告给中国政府。

刘晓深感事关重大，连忙将赫鲁晓夫的建议电告毛泽东和周恩来。

周恩来接到刘晓的电报后，对赫鲁晓夫的贼心不死深为震怒。但随后周恩来便平静下来寻思对策。他想，赫鲁晓夫的建议虽然涉及中国主权，可是图-16型轰炸机是苏联能对北大西洋公约组织各成员国的重要军事目标进行战略轰炸的高音速中程轰炸机。其战术性能在世界上是比较先进的。这种轰炸机的最大飞行速度每小时可达920公里，能载9000公斤的炸弹在空中连续飞行7小时零20分。中国方面这几年也一直想搞自己的图-16轰炸机，并向苏联提出过技术援助的要求。但苏联

方面迟迟不给予实质性的技术资料，因此进展很缓慢。这次赫鲁晓夫提出要帮助中国对付美蒋海军虽然只是一个堂而皇之的借口，但何不就势将他一军，要他提供一些图-16轰炸机的技术资料呢？

主意已定，周恩来立即派人给赫鲁晓夫回了一个电报：

我们非常感谢你的好意.....但我们觉得，目前整个斗争的形势不宜于这样做。因为我们目前并没有使用轰炸机出海作战的意图。同时，美国也在尽力约束蒋介石的空军，不许他们轰炸大陆。这样，就使图-16轰炸机没有作战的机会。相反，由于苏联空军在中国的突然出现，可能会使情况复杂起来。为了有效地加强我国空军的作战力量，根据你的建议，我们准备提前进行图-16轰炸机的试制生产，希望贵国能提供技术资料和样机，并派技术专家来华援助。一个棘手的外交难题，经周恩来这么一处理，中国反由被动变成了主动。这就是周恩来的高人之处。

中国政府在等待苏联的反应。

10月30日，赫鲁晓夫给周恩来拍来一封复电：

苏联政府原则同意你的要求，提前供给图-16飞机技术资料和样机。1958年11月开始提供技术资料，作为样机，可供给你们最近出厂的、在部队中使用的两架图-16飞机。可以派遣必要数量的专家去中国。可以供应目前中国还不能生产的某些部件、锻件、模压件和半成品。

11月10日，周恩来派出一个二十二人组成的工作组前往莫斯科谈判图-16轰炸机的技术引进问题。经过谈判，中苏两国政府签定了一个协议书。协议规定，苏联方面负责提供图-16轰炸机的全套技术资料1342项，为此，中国政府付给苏联8200万卢布。

赫鲁晓夫虽然粗鲁，但他不乏政治家的精明。他想，如果毫无保留地提供图-16轰炸机的技术资料，正如偷鸡不成，反蚀一把米，白白便宜了“小弟弟”。于是，赫鲁晓夫在技术资料上大打折扣，结果苏方

提供给中方的技术资料仅占协议规定的全部技术资料的37%，而且，就是这套残缺不全的资料，也是他们早已淘汰了的。

精明的周恩来，也万没想到赫鲁晓夫会从中做手脚。8200万卢布，就权当是给赫鲁晓夫交的“学费”。落后就会受骗，这个规律不是周恩来能够改变的。

和第三世界一道前进

周恩来在1955年4月万隆会议上提出：“中国和第三世界一道前进。”日本前外相小坂善太郎认为，周恩来的这一口号和“和平共处五项原则”等内容，都是一些天才的思想，是在中国一百多年来遭受帝国主义侵略的痛苦经历中凝聚起来的哲学，是致力于建立世界和平的哲学。

亚、非、拉广大的第三世界国家，同中国有着相同或相似的历史遭遇，它们都曾是帝国主义的殖民地和半殖民地，面临着争取和巩固民族独立以及发展民族经济两大任务。历史和现状都决定第三世界国家有必要而且有可能团结起来，为维护自身的权利和创建国际新秩序而奋斗。

具体对中国而言，新中国成立后，帝国主义国家对之实行封锁和遏制政策，除少数几个社会主义国家外，承认新中国的国家还不多，中国的国际地位还有待大幅度提高。因此，中国只有和第三世界国家一道前进，才能争取广泛的国际声援，打开外交关系的新局面。

周恩来关于“中国和第三世界一道前进”是一个一以贯之的思想。历史进入上世纪60年代，随着中苏关系的恶化，这一思想愈发显示出生命力，周恩来也更加以切实的努力，在广度和深度上贯彻这一思想。

1963年底到1964年初，周恩来出访亚非十多个国家，历时七十二天，万里征程，马不停蹄。他沿途不遗余力地宣传中国对外援助的新概念，鼓舞第三世界人民的革命热情，倡议召开第二次亚非会议，目的在于使这些国家的舆论脱离苏联而转向中国。

中国和其他第三世界国家都是穷国家。周恩来认为，中国虽然是一个不发达的社会主义国家，还需要别人的帮助，但需要帮助的人也可以解囊相助别人，这就是通常人们所说的“为朋友两肋插刀”。他还说，人世间穷人帮穷人是出于真心实意，不会有什么企图，被帮助者

会受惠不忘；富人帮穷人，即使没有企图，也会使人感到是恩赐或施舍，被帮助者不会受之坦然。人与人之间是这样，国与国之间何尝不是如此！如今四十岁上下的人很少不知道坦赞铁路的。这条自坦桑尼亚首都达累斯萨姆到赞比亚卡皮里姆波希的铁路，全长一千八百六十多公里，沿途穿越无数深山峡谷和沼泽地带，堪称人类铁路建筑史上的奇迹。起初，坦、赞两国领导人为争取建设资金四处碰壁，西方国家不干，世界银行也不理睬，最后只好把希望寄托于中国。1965年2月，坦桑尼亚总统尼雷尔访华，战战兢兢地向中国提出援建要求，紧张得连声音都变了调。出乎他意料的是，中国政府竟然同意援建，尼雷尔双手举到半空，又落到胸口，紧紧按住，神色激动：“这是多么好的消息！当我谈这个问题的时候，我的心跳得多么厉害！在证实你们的回答之前，我连呼吸都不敢了。”

花费几亿乃至数十亿资金援建坦赞铁路是否值得？当时无论国内国外都存在种种疑虑。有人说这是中国“打肿脸充胖子”，“软驴拉硬屎”，也有人说与其援助一个庞大的项目，不如援助若干中小项目，花钱少而且影响会更大。如此种种，不一而足。

周恩来的态度很明确：中国必须真心实意地帮助修建，这不是开玩笑，也不是玩一把政治游戏。而且，援建坦赞铁路所造成的影响是无法估量的，也不是若干中小项目所可比拟的。至于资金，一下子拿出十几个亿搞援外，确实超出了我们的国力，但可以一点一点拿出来，比如七年、八年乃至十年，那时我们的国力也不会像现在这样，况且坦赞铁路不会马上动工，因此逐步实现是可能的。他反复向那些对援建坦赞铁路存有疑虑的人说：我们援助了他们，也就是援助了我们自己。

毛泽东与周恩来一次推心置腹的交谈，更坚定了周恩来对此事的信心。毛泽东说：“恩来，援助是相互的，要教育我们的干部不能以大国自居。当年在莫斯科与斯大林会晤时，你我的感受不会忘记吧？我们要为受援国设身处地想一想啊。”

周恩来还设想了另外一种情况，即如果中国同意修建坦赞铁路，肯定会引起西方一些国家的恐慌，他们会散布中国对非洲存有野心，并有可能被迫接受承建任务，也许是一个国家，也许是几个国家共同承担。这样一来，即使中国不能承建，也使尼雷尔总统和赞比亚总统卡翁达手中掌握了一张王牌，他们就可以在西方国家提出附加条件或漫天要价时，打出中国这张牌。

周恩来的真诚感动了非洲的黑兄弟，尼雷尔和卡翁达几经反复，终于在1967年9月同中国签订了合作修建协定。坦赞铁路于1970年11月正式动工，1975年6月完成铺轨，1976年7月全线正式通车。

穷人帮穷人，受援者的确受惠不忘。中国能够在1971年重返联合国，众多穷朋友的帮助起了关键性的作用。毛泽东当时说了一句感人肺腑的话：“这是非洲黑人兄弟把我们抬进去的！”据说参加投票的坦桑尼亚代表竟身穿中山装……

在坦赞铁路运营十周年庆祝仪式上，赞比亚总统卡翁达说：“患难知真友，在我们困难的时候，中国帮助了我们。”他把这条铁路称为南部非洲的“生命线”。

针锋相对要看全局

1962年9月，英国贸易大臣埃儒尔告知中国驻英国代办熊向晖：英国政府邀请中国外贸部副部长卢绪章于当年十二月访英。熊向晖请示国内后答复埃儒尔说，中国政府感谢英国政府对卢的邀请，卢将如期访英。埃儒尔非常高兴，他说，卢绪章访英是中英关系史上的一件大事，英国政府将在三天内发布消息，希望中国政府也同时发布消息。熊向晖一想，副部长出国访问，提前三个月发表消息，不符合中国的习惯作法。但是他还是对埃儒尔说，英方如何处理，由英方决定。

第二天，英国政府宣布了这一消息。

天有不测风云。10月间，印度再次在中印边境挑起武装冲突，我国被迫自卫还击。英国一些政客和报刊借机反华。《苏格兰人报》称，英国政府对中国外贸部副部长访英一事将另作考虑。熊向晖马上去见埃儒尔，要求他澄清舆论。埃儒尔说，这完全不是事实，英国政府对卢副部长的邀请以及访英的日期不会改变。

过了几天，埃儒尔紧急约见熊向晖。他说，英国政府决定无限期推迟卢的访问，半小时后就正式公布。他个人认为，这不是由于政治原因。

熊向晖尽力抑制愤怒的情绪，简要回顾了前两次同他谈话的内容。接着指出：英国政府出尔反尔，令我惊讶。卢的访问日期是英国政府提出，中国政府同意的，现在英国政府不与中国政府商量，单方面决定无限期推迟，而且马上就要宣布，对这种非正常作法，我个人表示遗憾。我将报告本国政府，并保留进一步评论的权利。

回到代办处。熊向晖召集主要外交官开会。熊说，对英国政府这种帝国主义态度，应当予以打击。根据熊的意见，急电外交部和外贸部，说明埃儒尔同熊谈话的情况以及熊的表态，并提出三点建议：

- (1) 向英国政府提出强烈抗议；
- (2) 主动宣布取消卢绪章的访问；
- (3) 削减从英国的进口。

外交部复电同意熊向晖对埃儒尔的表态，并要熊以中国政府的名义予以重申，但不提保留进一步评论的权利。复电又指出，三点建议不妥，不予采纳，要熊联系中国总的外交政策和对英工作方针，进行研究考虑并复。这显然是表明熊向晖所提建议不符合我国的外交政策和对英方针，让他做检讨。熊感到不能接受。在给外交部复电中，熊声辩自己所提建议仅供参考，现服从部里决定，今后将在实际工作中加深对我国外交政策和对英方针的理解。

不料几个月后事情出现转机。1963年春，英国再次邀请卢绪章访英，而且访问很成功。这年秋天，熊向晖回国休假，周恩来找他谈话，提及此事。周恩来说，去年你提出三点建议，当时外交部和外贸部基本同意，到我这里挡住了，我让外交部给你泼了冷水，希望你考虑考虑。从你的电报看，你思想不通，我没有再跟你打“电报官司”，现在我问你，当时提出这三点建议，出于什么考虑？

熊说，我本想当场对埃儒尔提出抗议，鉴于外交工作授权有限，我只表示遗憾；我觉得不够分量，应该用政府的名义提出抗议。英国虽已衰落，有时还有强烈的帝国主义气焰。他们认为需要，就迫不及待地宣布邀请卢绪章访英；他们认为不利，就单方面宣布无限期推迟，这有些“召之即来，挥之即去”的味道。我们主动取消卢绪章的访问，可以表现我们的高姿态。我们以自力更生为主，对英国无所求。而英国的经济很大程度上靠对外贸易，削减从英国的进口，才能刺痛它，加深它的内部矛盾。对英国该拉就拉，该打就打，当时我觉得对这件事有必要给它沉重打击，这是针锋相对。

周恩来不以为然，他强调说：针锋相对要看全局。接着他详尽地阐述了这一观点：美国对我们封锁禁运，英国却邀请我们外贸部副部长访英。这就有区别，有矛盾，先要抓住这一点。印度是英联邦的重要成员，中印边境发生武装冲突，英国要是按原计划邀卢绪章访英，就不好向印度交待。他们的态度有反复，说明内部有争论，他们决定无限期推迟，是因为他们不知道中印冲突会持续多久。它只是推迟，

留有余地，你为什么要取消，把文章做绝呢？当然，英国的做法不大对头，你向埃儒尔指出来，表示遗憾，这很好，再用政府名义口头重申一下就够了，何必小题大做提抗议？我们的建设以自力更生为主，也要在平等互利的原则基础上发展对外贸易，这在开国的时候就宣布了。进口的东西都是我们需要的，我们是计划经济，突然削减进口，首先对我们不利。英国同我们做生意的都是私营企业，对我们的态度比较友好，削减订货，受损失的是他们，还会落下一个不遵守合同的坏名声，你想到这些没有？这件事情已经过去了，我还是提一提，你有什么意见？

熊向晖说，卢绪章访英成功，证明我原来的想法和建议错了，但我只是知其然而不知其所以然，总理从方针政策上作了具体分析，使我豁然开朗，对我是很大的教育。

周恩来又说，我记得你是1919年出生的，已经不是?年，有时还那么“气盛”。外交工作不能意气用事，要有全局观点，从多方面考虑。我这样讲讲，是希望你成熟一些，但不要因此就不勇于提出建议。

讽刺与挖苦决不是外交

英国陆军元帅蒙哥马利是第二次世界大战的风云人物。他退出现役后，曾在1960年5月访华五天，毛泽东、周恩来和陈毅分别会见了。临别，他感到在中国逗留时间太短，只能算“走马观花”，因此要求在1961年9月访华三周，除会见我国领导人外，还要访问几个不对西方开放的城市。周恩来原则同意。外交部制定日程，组成接待小组，由国家体委副主任兼国防体育协会主任李达上将率领，全程陪同。

9月7日，蒙哥马利在陈毅副总理主持的欢迎会上发表讲话，提出“和平三原则”，即：一、都承认只有一个中国——中华人民共和国；二、都承认有两个德国——东德和西德；三、一切地方的一切武装部队都撤退到他们自己的国土上去。

周恩来认为蒙哥马利很有政治头脑，他要熊向晖以外交部办公厅副主任的名义参加接待小组，陪蒙哥马利去外地参观。周恩来指示，要放手让他看，旧中国遗留下的贫困落后和新中国取得的成就，都是客观存在，让他自己看了作出结论。结合参观访问，帮助他尽量从本质上了解新中国。

从9月9日起，蒙哥马利先后访问了包头、太原、西安、延安、三门峡、洛阳、郑州、武汉，9月20日傍晚回到北京。21日凌晨2时许，周恩来电召熊向晖前往中南海西花厅汇报。

熊向晖汇报了两个多小时，周恩来听得很仔细，对政治性问题问得特别具体。熊向晖觉得周恩来该休息了，准备告辞，但周恩来兴犹未尽，不让熊向晖走，他若有所思地问熊向晖，在各地看了些什么文艺节目。熊向晖从包头谈起，谈到洛阳时，说当地为蒙哥马利准备了专场文艺演出，他不看，晚饭后让我们陪同他到街上散步。走过一个小剧场，他闯了进去，里面正上演豫剧《穆桂英挂帅》，翻译向他简要介绍了剧情。中间休息时，他离开剧场回到宾馆。在宾馆他抱怨说：“这出戏不好，怎么让女人当元帅。”熊向晖解释道：这是中国的

民间传奇，群众很爱看。蒙哥马利说，爱看女人当元帅的男人不是真正的男人，爱看女人当元帅的女人不是真正的女人。熊向晖说，中国红军就有女战士，现在解放军有位女少将。蒙哥马利先扬后抑地表示，他对红军、解放军一向很敬佩，但不知道还有女少将，这有损解放军的声誉。熊向晖一听，怒气冲冲地反驳说：英国的女王也是女的，按照你们的体制，女王是英国国家元首和全国武装部队总司令。这一来，蒙哥马利不吭声了。

周恩来严肃地对熊向晖说：你讲得太过分了。你说这是民间传奇就够了。他有看法，何必驳他。他提出和平三原则，难能可贵。你搞了这些年外交工作，还不晓得求同存异？弄得人家无话可说，就算你胜利了？鲁迅讲过：“辱骂和恐吓决不是战斗。”言下之意，讽刺和挖苦也决不是我们的外交。过了一会，周恩来改变了语气和话题，他问熊向晖：蒙哥马利最喜欢什么文艺节目。熊回答：杂技，特别是口技。周恩来问：他看了杂技《抢椅子》没有？“没有”。熊向晖说。这时，周恩来从文件筐里取出为蒙哥马利安排的文艺晚会的节目单，其中没有杂技和口技，倒有一出折子戏《木兰从军》。周恩来笑了笑：又是一个女元帅，幸亏问了你，不然他会以为故意刺他。于是周恩来马上打电话给俞沛文，要他从节目中撤掉《木兰从军》，加上口技、《抢椅子》和中国戏法，并指定了演员。

9月22日晚，周恩来在饯别蒙哥马利的宴会上发表讲话，称赞蒙哥马利提出的“和平三原则”是“抓住了解决国际重大问题的关键”，表示“完全赞同和支持”。又说，这次蒙哥马利“亲眼看到中国人民正在辛勤劳动，从事和平建设”，但“我们改变贫穷落后的面貌，还要经过几十年的长期努力，我们需要和平，需要朋友”。蒙哥马利在答谢辞中说，这次访华“使我了解了整个国家解放以来获得的进展”，“中国的命运现在已经掌握在自己的手中”。

1962年，英国出版了蒙哥马利所著《三大洲》，书中详述了他访华的见闻和观感，并强调指出：“从长远看来，世界和平的关键在中

国，中国作为一大强国的兴起是必然的，这符合人类总的利益，有助于缔造一切国家的普通人民深切期望的和平世界。”在这本书中，他还描述了在北京看到的口技和《抢椅子》的演出情况。

这个故事说明，在外交工作中，要善于求大同，存小异，只要对方在一些关键问题上与我一致，就不必在无关紧要的问题上与之计较，更不能有挖苦、讽刺之辞。

美国要脱身，我们不让它脱身

中美关系的主要障碍是台湾问题。1955年中美两国在华沙恢复大使级谈判，中方要求美国从台湾撤军，而美国则要求中国保证不在台湾地区使用武力，会谈因此而陷入僵局，最后中断。

1958年7月，美国武装侵入黎巴嫩，英国则出兵约旦，加剧了中近东的紧张局势。中国瞅准机会，决定炮击金门，一方面牵制美国在中近东的军事力量，另一方面也显示一下自己的力量和统一台湾的决心。据毛泽东在1959年9月的一次谈话，金门打炮的各个环节，都是他和周恩来策划的。

1958年8月22日，福建炮兵部队奉命向增兵金门的蒋军运输舰进行猛烈轰击，美国迅速作出反应，它以为这是中共解放台湾的前奏，于是相继从日本、新加坡、菲律宾、夏威夷等地增派军队到台湾，并把地中海的第六舰队和在旧金山、日本、菲律宾的军舰和飞机调集台湾海峡。另一方面，它又没有下定同中国打仗的决心。

9月4日，美国国务卿杜勒斯和美国总统艾森豪威尔商谈之后发表声明，虽然宣称“美国政府有条约义务来帮助保卫台湾（福摩萨）不受武装进攻，国会的联合决议授权总统使用美国的武装部队来确保和保护像金门和马祖等有关阵地”，但表示美国不愿放弃和平谈判的希望，愿意恢复华沙中美大使级会谈。

美国的态度和目的一目了然，周恩来对来访的苏联外长葛罗米柯说：我们只放了几炮，我们政府还没有说什么，美国就露了底。国民党尽量想把美国拖下水。至于美国，它不加理睬，那它的那些亚洲傀儡国家会产生离心倾向；如参加战争，就很难说会是局部战争。

周恩来在接见海外人士时又说：美国虚张声势，真正到了所谓“战争边缘”又害怕了。再看看美国的军事力量，也是有限的海空军东凑西拼地从各个基地抽到台湾，能打什么战争呢？很有意思的是调集的六

艘航空母舰当中，一艘叫“徘徊”号，一艘叫“中途”号，“徘徊中途”正可代表美国今日的外交政策。

9月14日，中美大使在华沙会谈，周恩来在此前告知毛泽东：已电告王炳南大使，先与美方周旋，逼其先我露底，“估计美方可能先提停火，再提沿海岛屿非军事化，已预告王炳南予以驳斥。”果然不出周恩来所料，会谈一开始，美方便一再提出先停火再讨论各种具体问题的方案。王炳南反驳说，我福建前线部队只同蒋介石在打，未同美国人在打，因而不存在“停火”问题。与蒋介石在沿海的炮战属中国内政，不在中美会谈讨论范围之内。周恩来指示中方代表采取积极进攻方针，先以针锋相对的策略压倒对方。美国要求“停火”，我方应立即提出要求美国从台湾、澎湖列岛和台湾海峡撤军，并说这是缓和局势的迫切前提。

9月17日，周恩来电告毛泽东说：“关于（停火）和撤军（美军）的斗争，估计会进行几个回合。在三四次会议后，可看出美方究竟有无意思要蒋军从沿海岛屿撤走，同时联大是否要讨论台湾海峡局势问题也可判明，到时看情况再考虑我方提案是否公布。”自此后，华沙会谈就在“停火”和“撤军”问题上僵持不下。

为配合华沙谈判，中共在金马前线实行“打打停停”的斗争策略，即：一、继续炮击，不宜进行登陆作战；二、炮击打打停停，看看打打，完全保持主动；三、不得进入公海作战，蒋不轰大陆，我不轰金马；蒋轰大陆，我即轰金马，但不轰台湾；四、不主动攻击美军，若其入我领海领空，我坚决打击之。但后来美国配合蒋军发动强大攻势，中共内部出现了一种大打金门的意见。9月22日，周恩来电告毛泽东认为：我连日想了想，觉得“在目前形势下对金门作战方针，仍以打而不登、断而不死，使敌昼夜惊慌，不得安宁为妥。”毛泽东复电表示同意。

中共这种打打停停的战术使美国人非常头痛。9月30日，杜勒斯终于沉不住气了，他在华盛顿举行记者招待会，吞吞吐吐地发出了要从

金门脱身的信号。

美国想从金门脱身，按理这是中共夺取金门的良机，但毛泽东、周恩来却不让美国脱身，继续把金马留在蒋介石的手里。为此，中共在10月初决定停止炮击七天，蒋军可以自由地输送供应品，但以没有美国人护航为条件，后又改为逢单日打，逢双日停。只要蒋介石能支撑下去，蒋介石就会反对美国从金门脱身。同时，中共还发表告台湾同胞书，周恩来在解释告同胞书时说：我们警告他们，美国是会抛弃他们的，没有必要为美国利益而互相打仗，这样，我们在美国面前又提出了一个新的很难处理的问题。美国本来准备劝蒋军撤走，现在就为难了，蒋介石会说美国要抛弃我了；美国不劝蒋军撤走，我们就达到了目的。

这个目的究竟是什么呢？1958年10月14日，周恩来会见外国人士时说：美国想以金马换取台、澎，在台湾海峡划一条线，隔海而治，像南北朝鲜、南北越和东西德一样。我们决不允许这样做，让美国既做了好人，又争取主动。蒋介石不愿撤出金、马，我们也不要它撤出。“我们的这一方针简单讲来就是要使台湾、澎湖、金门、马祖仍留在蒋介石手里，不使之完全落到美国手里。清朝统治阶级的方针是‘宁予外人，不给家奴’，我们则是‘宁予家奴，不予外人’，我们把台、澎、金、马留在蒋介石手里，那就总有一天会回来。”

退避三舍

1963年4月24日，周恩来在同阿联部长执行会议主席阿里·萨布里谈话时，阐述了中国人办外交的一些哲学思想，其中一条原则便是“退避三舍”。

“退避三舍”，按周恩来的说法，即你来，我先退，给你警告。再来，再退，再给警告。但事不过三。退为的是给对方以考虑的时间。这时候，将发生两种可能：一种是有远见的人会考虑，这不是软弱可欺，应该谨慎；另一种是有人可能视我可欺，逼我到墙角，我只好还击。周恩来所阐述的“退避三舍”的思想，明显受到中国道家哲学知雄守雌、以柔克刚和传统兵法中以静待哗、后发制人的影响，堪称道家与兵家思想精华的综合。

早在抗美援朝时期，周恩来和毛泽东便已用这种做法来对付美国了。当时，中国政府发表声明，警告美国不要超过三八线，进逼鸭绿江，否则，中国决不能置之不理。美国不听，中国再次警告。除这两次公开警告，中国还正式通过印度向美国提出过。当时，印度相信中国的警告，劝美国要谨慎。美国不听，一直进逼鸭绿江，逼中国到了墙角，中国才进行抗美援朝，而且一打就发誓要把美国赶过三八线。

1962年，周恩来又将“退避三舍”的策略用之于印度。印度对中国人的办事作风本来有经验，但轮到它自身却又忘记了。印度是最早与中国建交的国家之一，中国也一直把建立和发展中印两国长期友好合作关系作为实行睦邻政策的重点。但不幸的是，由于边界问题，中印关系从上世纪50年代末走上了曲折的道路，直至发展为公开的边境武装冲突。中印边境冲突完全是印度一手造成的，中国方面曾一忍再忍，直到忍无可忍才予以还击。

中印边界问题是历史遗留下来的问题。1914年西姆拉会议期间，英国代表背着旧中国的代表，同西藏地方的代表用秘密换文的方式画出了一条非法的“麦克马洪线”。印度独立后，竟要求以这条“麦克马洪

线”作为中印两国的国界线，这当然是中国政府所不能接受的。对此，周恩来一贯主张中印双方认清被帝国主义侵略的共同历史遭遇，本着互谅互让、友好协商的方针求得合理的解决。鉴于印方态度强硬，一时谈不拢，周恩来为表示解决问题的诚意，建议双方在实际控制线各自后撤一定的距离，建立一个非武装区，使双方部队脱离接触，缓和紧张局势。中国政府甚至还单方面地执行了在实际控制线本侧三十公里内不打枪、不巡逻、不狩猎、不越出边界活动警戒线的规定。

但印度政府置中国政府的一切做法于不顾。从1961年起，印度军队频繁向中国境内推进，在东段已越过“麦克马洪线”，在西段也陆续建立了四十三个侵略据点。这些据点有的接近到离中国哨所只有几米的地方，有的甚至设立到中国哨所的后面，切断了中国哨所的后路，气焰十分嚣张。印度想通过造成既定事实的办法，迫使中国承认所谓的“麦克马洪线”。

对于印度挑起的武装冲突，中国政府一忍再让，命令我边防部队战士不开枪，不与印度发生武装冲突，印度军队向我们进逼时，我们退让。但印度置若罔闻，视中国为软弱可欺。1962年9月20日，盘踞在非法的“麦克马洪线”以北中国扯冬地区的印度侵略军，不断向中国军队挑衅进攻，打死、打伤中国几十名边防人员。10月8日，周恩来在接见苏联驻华大使契尔年科时说：“印度可能在中印边境东段发动一场大规模的战争。关于我们这方面，我们总是防御的。这些年来，我们一直持忍耐克制的态度。”但印度政府仍不醒悟，反而更为嚣张。10月12日，尼赫鲁宣布，他已下令要把中国军队从他所谓的入侵地区“清除掉”。17日，印度军队在中印边界东、西两段开始猛烈进攻，中国边防部队遭到严重伤亡。在忍无可忍的情况下，中国边防部队进行自卫反击，粉碎了印度的入侵，并追击到传统习惯线附近。印度这才意识到中国并非软弱可欺。中国人一向讲礼让，但同时也是不好惹的。11月24日，周恩来在向人大常委会作报告时说：我们对印度有过四次忍

让，但是，我们的忍让是有限度的，原则不能让步。我们的斗争策略是“有理、有利、有节”，退避三舍，后发制人，来而不往非礼也。

仗打赢了，中国政府又马上发表声明，宣布边界全线停火，并大度地将缴获的印军武器、弹药和其他军用物资一一造册登记，让印军打着绿旗而非白旗来领回。为什么战败者不打白旗，而打绿旗呢？周恩来解释说：打白旗意味着投降，打绿旗意味着和平，让对方打绿旗领回被缴物资，既是给对方一个台阶，也是表明我们与印度友好相处的诚意。将缴获的物资退回去，是显示中国始终以两国友好睦邻的长远利益为重。

设身处地，理解为先

设身处地，理解为先，既是周恩来的外交风格，也是周恩来的外交谋略。这一谋略的要点就是不仅站在自己的角度看问题，还要站在他人的角度看问题，理解他人的处境和心态，不强人所难。

周恩来经常告诫他的同僚，强人所难只会失掉朋友，失掉进一步做工的机会。相反，不强人所难，则是对他人意志和人格的尊重。虽然他人的言行暂时还达不到己方的要求，但留下一个互相理解的基础，就有可能在今后获得更多的共同点。

20世纪50年代，文化部接待一个日本作家代表团。根据日方提议，活动日程中安排了要在某地“参拜”日本侵略军屠杀中国平民的万人坑遗址。到了那一天，有几位客人一早就说要逛市场，没有去“参拜”，据此，文化部在接待总结报告中说起这几个人不按双方商定的日程行事，显然是有意回避，是不承认日本侵略中国的罪行，还说其中一个人在侵华战争中当过随军记者云云。

周恩来在一次外事工作会上对文化部进行了批评，他说：评价一个人的一言一行，先得设身处地想一想对方的经历和处境。一个代表团中，每个人的阅历、思想感情都不一样，这个人愿意的，另一个人可能不愿意；多数喜欢的，也可能有少数人不欢迎，这种情况中国人和外国人都是一样的。

他具体分析了参观“万人坑”这件事，指出除了政治因素外，还有一个感情上能否接受的问题。不去参观“万人坑”，不讲“谢罪”和“反省”，也不能断定他就是军国主义分子。要知道在日本侵华时期，日本征兵制度是非常严格的，可能比国民党“拉壮丁”还厉害。至于作家和新闻记者，有的是被强迫的，不得已而为之，不能用这个来划线。他们不去访问台湾，而来访问新中国，总该算是中间派吧，对中间派就是要团结，要争取，先要交朋友，然后才能做思想工作。先期定性，非此即彼，不是朋友就是敌人，不是革命派就是反革命，这

个逻辑上也是讲不通的。他还说，我们要求同存异，大同中有小异，大异中有小同，连一点异也不让人家存，那就不可能有对话的外交了。还有一种情形与上一种情形相反，有的外国人对中国态度过于亲热，甚至超过了其政治状况所能允许的限度。周恩来对这种人也并非一味持鼓励的态度，反而还提醒对方在态度上有所克制。这样做的好处是不让这种人因被指责为“亲华派”而受到打击，以便他能长期地在他的位置上发挥通好的作用。与其一鼓而竭，不如细水长流。如果钟摆向中国一方偏得太远，就会物极必反，丧失其影响力。

1972年4月，日本自由民主党三木派首脑三木武夫来华访问，周恩来多次接见他，与之作倾心谈。三木反复申明，如他组阁，他将承认中国提出的中日复交三原则，宣布结束战争状态，日蒋条约“无效”，复交后愿发布永不再战宣言。第二次会谈即将结束时，三木又介绍了他回国后对新闻界谈话的口径。

自由民主党是日本的执政党，其当权人物大多是看美国的眼色行事，所以三木对中国的友好态度难能可贵。在一般头脑简单的人看来，对三木这种人，应当尽情鼓励表彰才是。周恩来却不这样做，他一方面对三木的友好态度表示敬佩和感谢，另一方面又诚恳地对他说：不要太说中国的好话，把你完全说成亲华派也不好。要把话说得比较含蓄一点。这样对你们党内党外、人民之间，对美对苏关系上都有好处，还要使亚太地区的中小国家对我们放心。所以你不要太突出。这些都是为了促使你成功，而且这不是你一个人的问题，而是中日两国人民和世界大多数人的问题。

三木是日本政界举足轻重的人物，所以他的言行牵一发而动全身，涉及国内国外的多种关系。周恩来对他说的一番话，说明周恩来考虑问题有一种综合的眼光，长远的眼光，这不是平庸之辈所能望其项背的。

听了周恩来的分析，三木一再表示感谢。离别时，他站在将要开动的汽车旁，向周恩来鞠躬致意。周恩来逝世时，时任日本首相的三

木立即前往中国驻日本大使馆吊唁。他还超越一般外交礼节，出席日本各民间友好团体联合举行的悼念大会。

利用尼克松，带动日本人

第二次世界大战后，日本历任政府都看美国的眼色行事，因此，中美关系对中日关系有相当大程度的影响。

周恩来对改善中日关系不急不躁，立足于打持久战。从20世纪50年代起，他提出“民间先行，以民促官”的对日方针，即通过不懈的民间往来促动日本官方立场的变化。但周恩来也意识到，中日关系不是单纯的中国和日本两国的问题，当日本的腰杆还没有硬到可以对美国说“不”时，中日关系的实质性改善还有赖于中美关系的松动。

自1971年7月基辛格秘密访华到1972年2月尼克松的北京之行，被日本人称之为“尼克松冲击”。尼克松访华的消息使日本朝野上下为之哗然，电视机前挤满了人。美中两国的和解意味着打开了以往阻挠日中关系正常化的锁链。一向敌视中国的佐藤首相在观看尼克松访华的实况转播时，太阳穴不停地跳，仿佛在做一场恶梦。记者们紧迫不舍，非要首相谈一下感受，他终于不加掩饰地说：“（尼克松）他自己不是说了吗？这是本世纪的伟大事业。他自己说了别人还说什么！”意识到自己被美国人“卖了”，佐藤歪着嘴一声不吭地离去。

周恩来利用中美关系巧施分化战略，带动日本重新思考中日关系。中美《上海公报》中写道：“中国方面表示：坚决反对日本军国主义的复活和对外扩张，坚持支持日本人民要求建立一个独立、民主、和平和中立的日本的愿望”，“任何一方都不应该在亚洲——太平洋地区谋求霸权，每一方都反对任何其他国家或国家集团建立这种霸权的努力。”在这种情况下，日本政局发生了一次巨变，佐藤内阁垮台，新上任的田中内阁表示：“要加快与中华人民共和国邦交正常化的步伐。在激烈的动荡的世界形势中，积极奉行和平外交。”

中国将作出什么反应，日本人十分关心。1972年7月9日，即在日本作出上述表示后两天，周恩来在接见也门共和国政府代表团时谈到田中组阁问题。他说：“长期以来敌视中国的佐藤政府终于被迫提前下

台。田中内阁七日成立，在外交方面，声明要加紧实现中日邦交正常化，这是值得欢迎的。”自从尼克松访华以来，日本人唯恐落后于形势，“搭不上最后一班车”。周恩来看到眼里，记在心上，问题只是车主什么时候同意他们上车了，现在机会已经成熟，可以让日本人“搭车”了。

在周恩来的导演下，中日建交的气氛越来越浓厚，日本许多在野党如社会党、公明党等的代表人物纷纷作为中日两国政府的“牵线人”和信息传递员来到中国。1972年7月12日，日本社会党副委员长佐佐木更三在访华前会见了田中首相和大平外相，探询他们对复交三原则的态度，田中果断地说：“那是理所当然的，我承认三原则。因此，对处理台湾问题有坚定的信心。”为慎重起见，佐佐木又问道：“如果周总理问到，就照那样传达可以吗？”

田中明确答复：“一定实行。”带着田中的态度，佐佐木来到北京。7月16日晚，周恩来和中日友好协会会长廖承志会见佐佐木，佐佐木向周恩来透露了他与田中会谈的内容并且保证说：“我想田中君是靠得住的。”

周恩来说：“那是否就请田中首相到北京来呢。”

佐佐木立刻补充一句：“那是最好不过了，希望务必邀请。”

周恩来再一次说：“如果现任首相、外相或其他大臣来华谈恢复中日邦交问题，北京机场准备向他们开放。”并告诉佐佐木，田中访华的待遇将与尼克松一样，绕道香港不方便，可直飞北京。

佐佐木访华，消除了双方建交中的主要障碍，也提高了双方之间的信任度。从此开始，双方都在为政府间的正式会谈作紧锣密鼓的准备。

7月27日，日本公明党中央执行委员长竹入义胜同田中密谈后，昼夜兼程赶到北京。选择竹入作为官方信息传递人，是周恩来的主意。竹入是中国人民的老朋友，在日本有一定的政治地位和影响，同时与周恩来的私交也不错。他出马有助于双方缩小分歧，又不会泄漏消

息，这样就可以大大节省正式谈判的时间，避免形势发生逆转。周恩来三次会见竹入，累计谈了十个小时。周恩来向对方提出了中方的建交方案，主要内容有：中日两国永远友好；理解邦交正常化三原则，承认中华人民共和国是代表中国的唯一合法政府；日中的战争状态以共同声明方式宣告終了；废除日台条约；承认“和平共处五项原则”；确认和平解决纠纷问题；不谋求霸权；放弃战争赔款；缔结和平友好条约，在此之前先缔结通商航海条约、航空协定等；承认台湾是中华人民共和国的领土，解放台湾是中国的内政问题；日本与台湾断绝外交关系，解放台湾后，中国对日本的团体和个人在台湾的投资和经营的企业，当予以适当照顾。竹入将这些内容作成笔记，于8月4日面交田中首相。田中和大平外相认为周恩来所谈通情达理，以此进行谈判定能成功。

在一切准备工作安排就绪的情况下，田中首相、大平外相等日本官员于1972年9月25日到达北京，周恩来等中国政府官员到机场迎接。从当天下午到27日下午，周恩来与田中进行了三次限制性会谈，双方都强调中日复交的重要性，认为中日邦交正常化有利于中日两国世代友好，有利于缓和亚洲和世界的紧张局势。

周恩来在谈判中既坚持原则，又采取适当灵活的方式来解决分歧。关于日本在侵华战争中的责任问题，田中在致词中轻描淡写地称日本给中国人民“添了很大的麻烦”，对此，周恩来在会谈中多次严肃地进行了批评，说“添了麻烦”这句话，犹如不留神地把水泼到女性裙子上，向人家道歉似的。他要求日本本着前事不忘、后事之师的精神，对侵华责任作出深刻反省。在坚持原则的前提下，周恩来也做出了一些让步，如承认《日美安保条约》；将“结束战争状态”改为“结束不正常状态”；在敏感的台湾问题上，日本以遵守其签订的条约为由，不愿在联合声明中宣布废除《日台条约》，但同意在联合声明中申明：“台湾是中华人民共和国领土不可分割的一部分，日本国政府充分

理解和尊重中国政府的这一立场，并坚持遵循波茨坦公告第八条的立场。”

谈判中的难点逐一解决和双方对联合声明内容达成一致意见后，毛泽东于27日晚上会见了田中首相和大平外相，周恩来等人作陪。毛泽东问田中：“吵架吵完了吗？不吵架是不行的。”田中说：“不，和周总理谈得很圆满。”毛泽东笑了：“不打不相识，吵了架才能成为好朋友。”田中表示“的确如此。”9月29日，在人民大会堂举行了中日联合声明签字仪式。以此为标志，中日两国实现了邦交正常化，揭开了两国关系新的一页。从《中美上海联合公报》的发表到中日实现邦交正常化，前后仅七个月时间，周恩来利用“尼克松冲击波”，趁热打铁，不失时机地写下了中日关系史上的新篇章。这使各方观察家叹为观止，也使多年的反对者感到“迅雷不及掩耳”。

租借卫星地面站

周恩来在外事工作中处处维护国家主权，体现出见微知著的卓越外交智慧。这在租用卫星地面站一事上表现得淋漓尽致。

1972年1月，尼克松的国家安全事务副助理黑格一行（包括白宫发言人齐格勒）十八人来到中国，为尼克松总统访华作技术安排，其中之一是有关电视转播问题。白宫发言人齐格勒向中方提出：在尼克松总统访华期间，随行的大批记者将通过通讯卫星播发电视、图片、电讯等，请中国政府给予方便。美国人民渴望通过电视看到尼克松总统访问中华人民共和国的实况，尼克松本人对此事极为重视。

接到美方的请求，周恩来指示外交部熊向晖约请有关部门的负责人开会讨论此事。会上，“四人帮”的爪牙于会泳抢先发言，他以极“左”的口气说，我们绝对不能在中国向美国人民和世界人民为尼克松进行电视宣传，这也是“首长”的意见。这个“首长”指的是江青等人，当时，江青等人把持着中央组织宣传工作的大权，与会的其他人听后，只好一言不发。

此事一度中断后，熊向晖向周恩来总理汇报了情况。周恩来说：岂有此理！过去美国政府一直敌视中国，现在美国总统要来中国访问，这是历史性的转变。美国和其他国家的亿万人民通过电视看到尼克松访华的情况，就会引起思考，增加对中国人民的了解和友谊。这是为尼克松做宣传，还是为新中国做宣传？一席话掷地有声，令人无可辩驳。

周恩来决定原则同意美方的要求，并要美国方面帮助租用一个通讯卫星，在转播技术方面也请美方协助。

熊向晖向齐格勒转达了周恩来的决定。齐格勒听了，认为租用通讯卫星的经费可能有一百万美元，中国政府不必花钱租用，因为美国政府已经准备了代美国记者使用的通讯卫星，因此只要求中方在北京、上海、杭州修建地面站即可，费用由美国承担。熊向晖听后，立

即表示修建地面站的费用由中国政府支付，只要美方技术协助，至于是否租用通讯卫星一事，再作考虑。熊向晖之所以这样表示，是想为中方节省一百万美元租金。

不料周恩来听了汇报后，马上批评熊向晖，认为他一听一百万美元租金就想缩头的做法不妥当，他说：这不是花多少钱的问题，这是涉及我国主权的问题，在主权问题上绝不能有丝毫含糊。为了维护主权，同时又圆满地解决卫星租用的问题，周总理让熊向晖向美方转告三点：第一，请他负责为中国政府租用一颗通讯卫星，租用期是北京时间1972年2月21日上午1时至2月28日24时；第二，在租用期间，这颗卫星的所有权属于中国政府，美国方面事先向中国政府申请使用权，中国政府将予同意，中国政府向使用者收取使用费；第三，租用费和使用费都要合理，要齐格勒提出具体数目。我们通过其他途径了解国际上的一般价格，不做“冤大头”。

三点“约法”既维护了主权，又精明合理。齐格勒听了很惊讶，镇定一会儿才说，我第一次遇到这样的谈判对手。我完全接受中国政府提出的前两点办法。请放心，租用一定很合理。我知道，租用费和使用费是互相关联的。我现在提不出具体数目，但我可以设想，这两项费用之间将会划个“等号”。我很佩服你们的精明，我更佩服你们处处注意维护中华人民共和国的尊严。我将把这一深刻印象报告尼克松总统，并告诉我的同事和亲友。我还要坦率地说，现在我完全同意基辛格博士的看法：周恩来总理是世界上罕见的，令人敬佩的政治家和军事家。

硬于所当硬，让于所当让

谈判是政治斗争的重要形式，谈判桌上虽不见硝烟弥漫，但唇枪舌战也足以令人心力交瘁。没有坚强的意志和高超的斗争艺术，不说上不了台盘，要想克敌制胜则是绝对不可能的。

周恩来是古今中外罕见的谈判天才，言辞柔中带刚，绵里藏针，其论理、气度和分寸感折服了所有的谈判对手。周善于以适当的让步和通融打破僵局，争取主动，但如果要他放弃原则，他会毫不犹豫地离开谈判桌。

作为共产党的首席谈判代表，周恩来曾长期与蒋介石国民党周旋，参加了从达成抗日民族统一战线到国共彻底反目之间的历次重要谈判，前后十年无一败绩。谈判中，周恩来始终以不损害中共根本利益为原则，在坚持这个原则的前提下作出适当的让步和通融。1937年1月24日，他致电毛泽东和张闻天，提出了同国民党谈判进行让步的界线，即“可以服从三民主义，但放弃共产主义信仰绝无谈判余地”，“承认国民党在全国领导，但取消共产党绝不可能。”有了上述界线，便可以“不争名位与形式”，陕甘宁边区政府可以改称中华民国特区政府，共产党的军队可以编入国民革命军序列，采用国民党军队的番号等等。蒋介石虽然不满意这些让步，但迫于形势，他也不得不在此基础上发表《国共合作宣言》，实行共同抗日。

蒋介石“收编”中共军队的目的未能达到，但他并不死心，整个抗战时期，他都想用政治解决方式搞垮共产党，为此他耍了各种各样的花招，如提出共产党合并于国民党；要求在共产党军队中派遣军政人员；邀请共产党到政府去做官等。但是蒋介石的这些要求均为周恩来所拒绝。

蒋介石提出共产党合并于国民党的理由是共产党也信仰三民主义，如果全体加入有困难，可以让一部分先加入。周恩来答复：共产党实行三民主义，不仅因为这是抗战的出路，而且因为这是达到社会

主义的必由之路，但国民党并不都如此想，所以国共终究是两个党。少数人退出共产党而加入国民党，不仅失节失信仰，而且于国家有害无益。周恩来坚持采取第一次国共合作时的跨党办法，但正如当时国民党元老吴稚晖所说，跨党办法，共产党是猴子，钻进来搞党中党，所以蒋介石又不愿意。双方无法调和，此事遂未果。

蒋介石要求红军改编后，其管理教育工作必须直属国民党行营；反对红军改编后设立总指挥部，只许设政治部来指挥军队，坚持朱、毛必须出洋；红军改编后三个师的参谋长由南京方面派任，并且还要派副师长、副团长、副营长、副连长等一系列副职。周恩来态度鲜明地向对方指出：无论是军队还是政权，中共的原则是“包办”，“国民党不得插入一人”。蒋介石又邀请共产党到政府去做官，条件是中共先交出军队。周恩来认为这个交易太廉价，共产党不稀罕充任几个无足轻重的官职。1945年中共七大上，他说：蒋介石“能够给我们的，就是参加政府去作客。这个客我们作了八年，我们还稀罕作这个客？要把军权、政权交出去，当然是绝对做不到的事。但是蒋介石还是要你这样做，他说可以给共产党合法，但那是把我们手脚捆起来的合法，手脚捆起来还有什么合法！”换句话说，人为刀俎，我为鱼肉，还有什么自由和权力可言？抗战胜利后，国内和平呼声高涨，共产党如果在和国民党谈判时寸步不让，就显得对和平缺乏诚意，从而在政治上陷入被动，因此在重庆谈判、政协会议和随后的整军方案中都作了许多让步，在国内外产生了巨大的反响，特别是赢得了广大中间派的同情和支持。但这些让步是否损害了中共的根本利益呢？完全没有，仅以整军方案为例就可见其中就里。

1946年2月，国共双方达成了一个整军方案，确定国共双方的军队数量为50：10，即国民党军队编为五十个师，共产党军队编为十个师。这个比例乍一看的确让步太大，共产党内部也有人百思不得其解。

周恩来说：“这件事，许多同志比较不大容易了解。整军方案是使中国人民的武装受束缚的，但也受保障的，这有它的两面性。在数目上，五十比十，对我们是一个束缚，但也还不是主要的，主要的是规定要经过美国装备，我们的十个师也包括在内。”“美国人是想经过这些东西来控制我们，但这是否能把我们完全困死了呢？不会的。整军方案还有它好的一面，这就是地方自治。人民的武装是地方自治的东西。六十个师只是用在国防上的。地方自治要依靠人民的武装的自卫，我们这里已经自治了，不再需要国家的军队来防匪了，这样就保障了我们解放区人民自己的武装不受国家军队的干涉。这样一看人民并不吃亏。受束缚的就是美国人插进来一只手，但也不要紧，我们就准备着把那十个师变为废铁好了。”整军方案的好处还不止地方自治，周恩来指出：“在整军方案中，我们在军事上取得了与蒋军的平等地位。抗战八年，蒋以他的统帅地位来压我们，但在谈判过程中，马歇尔来后，为了套我们，在地位上也不得不承认我们与蒋军的平等地位，结果蒋成了一方面的统帅，而不?两方面的统帅。”经过周恩来这么一解释，说明中共在谈判中所作的让步，既是必要的，也是值得的，有得必有失，失小而得大。

占优先报价，处劣后摊牌

根据谈判双方的实力对比和具体情况确定谈判技巧，是周恩来谈判艺术的重要体现。当己方处于优势时，他会毫不犹豫地首先报价，在气势上压倒对方，利用对方的弱点迫使其就范；而当处于劣势时，他则严守谈判“腹稿”，把精力集中在试探对方的真实意图，通过讨价还价和据理力争，尽可能争取更多的利益。不到万不得已，决不亮出己方的底牌。

西安事变中蒋介石被扣留，周恩来受张学良、杨虎城之邀参与处理事变。就国共整体实力而言，共产党显然处于劣势，但从当时的具体情形来说，中共和西安方面又居于优势，或者说是局部的优势，而南京方面因急于营救蒋介石而处于被动和劣势地位。

1936年12月24日，西北三方与南京的谈判正式开始。南京方面的代表是宋子文，而西北三方的代表是张学良、杨虎城和周恩来。有鉴于当时的情形，周恩来率先代表中共提出解决西安事变的六项主张：

（一）停战，南京方面撤军至潼关外；（二）改组南京政府，驱逐亲日派，加入抗日分子；（三）释放政治犯，保障民主权利；（四）停止“剿共”，联合红军抗日，允许中共公开活动；（五）召开各党各派各界各军救国会议；（六）与同情抗日的国家合作。随后，双方围绕周恩来提出的六项主张进行商谈。宋子文提议由蒋下令撤军，蒋即回南京，到达后便释放爱国七君子，而周恩来则坚持中央军先撤走、爱国七君子先释放后再放蒋。宋子文提议先组织过渡政府，三个月后再改造成抗日政府。对此，周恩来原则上同意，但要求宋子文负责此事的实施，并提出在过渡政府时期，先成立由东北军、西北军、红军组成的西北联军，在张学良领导下进行抗日准备，实行训练补充，由南京方面接济。宋子文答应将此事转告蒋介石。

因南京方面救蒋心切，不敢节外生枝，故原则上同意了中共提出的条件，最后达成了六项协议：（一）改组国民党和国民政府，驱逐

亲日派，容纳抗日分子；（二）释放上海爱国领袖和一切政治犯，保障人民的自由权利；（三）停止“剿共”政策，联合红军抗日；（四）召集各党各派各界各军救国会议，决定抗日救亡方针；（五）与同情中国抗日的国家建立合作关系；（六）其他具体的救国办法。至此，和平解决西安事变的谈判基本上获得成功。

1949年4月，中共在占绝对优势的情况下与国民党再次进行和平谈判。事前，毛泽东、周恩来代表中共率先公布了包括“惩办战争罪犯”、“废除伪宪法”、“废除伪法统”、“依据民主原则改编一切反动军队”、“没收官僚资本”、“改革土地制度”、“废除卖国条约”、“召开没有反动分子参加的政治协商会议，成立民主联合政府，接收南京国民党反动政府及其所属各级政府的一切权利”等八项条件，要求对方完全承认八条，“不允许讨价还价”，否则便不与国民党进行谈判。而且，谈判不意味着国民党政府还有代表中国人民的资格，而仅仅是因为这个政府手里还有一部分反动的军事残余力量。

当时李宗仁代蒋介石行使总统职权，“求和”心切，表示愿意以八项条件作为和谈的基础，但其本意并不完全承认这八项条件，他希图先造成一种和谈的图面，然后在具体谈判中讨价还价。4月13日至15日，国共双方代表进行实质性磋商，中共为表示和谈诚意，在惩办战犯等问题上作了一些让步，但周恩来一再申明，关于国民党军队改编和人民解放军渡江接收国民党地方政权这两个问题决不能让步，否则便失去了八项条件的基本精神。《国内和平协定》最后修正案共八条二十四款，是“不可变动的定稿”。如果国民党在二十日以前不签字，中共则“马上过江”。国民党谈判代表张治中等考虑再三，表示接受这个修正案。而李宗仁则发现修正案与自己的谈判初衷（即阻止中共过江）相距甚远，因而顾虑重重，更令他头痛的是，一旦签字，就有可能被蒋介石集团拘禁或被轰下台。所以最后只好由蒋介石来定夺。

蒋介石不看协议全文则已，一看恼羞成怒。他在4月17日的日记中写道：“共匪对政府代表所提修正条件二十四款，真是无条件的投降处

分之条件。其前文叙述战争责任问题数条，更不堪言状矣。黄绍竑、邵力子等居然接受转让，是诚无耻之极者之所为，可痛！余主张一方面不提对案交共匪，一方面拒绝其条件。”二十日，李宗仁、何应钦服从蒋命，拒绝签字，人民解放军即于次日强渡长江，用武力将蒋介石赶出大陆。

与“占优先报价”相对应的是“处劣后摊牌”。处于劣势时，吐露出任何己方的秘密，都有可能吃尽苦头，这是周恩来所熟知的。

抗战初期，周恩来在红军改编问题上，与国民党进行了一场巧妙的周旋。共产党的最初方案是要求编四个军，共十二个师。周恩来从实际出发，向中央建议让至编四个师，约六七万人。对周恩来的建议，中央同意采纳，并致电周恩来：“红军可改编为四个师，其余部队可改编成民团及保安队”。这一方案及中央的指示均属我方内部秘密，是我方谈判的底价，但在谈判中为尽可能争得更多的利益，对这一底价是不能轻易告诉对方的。为此，周恩来在1937年2月27日在西安与国民党代表张冲的谈判中，明确对张提出“红军改编后的人数至少六七万，以六个师计，每师三个团，总指挥部除外。”周恩来在师的编数上多报了两个师，这是一种策略。张冲听后说：“蒋介石、顾祝同并非轻视红军，而是恐其壮大，红军改编后最多只能编四师四万人。”张冲的数字在师的数目上与中共底价一致，但人数只有四万人，与中共希望的六七万相距较远，故周恩来没有答应，双方一度陷于僵持状态。

3月1日、2日，周恩来继续与张冲会谈，在谈判中张冲稍作让步，认为红军主力可编四个师十六个团，另编两个徒手工兵师八个团，共六万人。这一建议与中共的底价一致，故周恩来基本满意。但由于这只是张冲个人的想法，还未征得蒋介石同意，所以不能形成最终的协议。3月4日，张冲向周恩来转告南京政府的来电内容，即只允许中共军队改编为三个师九个团。周恩来将这一情况上报中央后，中央书记处于3月8日来电：“编制仍以四（个）师为宜”，“但如蒋坚持三个师时，亦只得照办。”这实际上是中共经调整后重新确立的底价。

3月9日，周恩来、叶剑英同顾祝同、贺寒衷、张冲会谈，确定将红军中最精壮者编为三个国防师，计六旅十二团，共四万余人。可3月10日，周恩来再次与张冲会见时，得知顾祝同曾约张冲、贺寒衷对提案作了重大改动，如裁定红军定员一师一万人，共三万人，将“服从统一指挥”改为“服从统一命令”等。

国民党方面的新提案在红军改编的人数上比中共重新确立的“底价”还要低，且在红军的指挥权问题上太不像话，所以在以后的杭州、庐山和南京谈判中，周恩来亮出了己方的底牌：即坚持红军改编为三个师，正规军人数至少四五万人，地方部队至少一万人。部队改编后设立总指挥部，国民党不得在红军中派遣任何军政人员。如国民党方面不接受，则红军自行按照上述原则改编。

由于中共方面的态度很明朗，加之“七·七”事变后国内局势的变化，1937年8月25日，中共中央军委根据与国民党南京谈判的协商结果，实现了按上述原则改编红军的目的。至此，国共谈判以来争论最激烈的红军改编问题，已得到基本解决。在谈判中，周恩来以中共“底价”为基础，为争取更大利益作了不懈的努力。到最后不得不亮出己方的底牌时，已为中共赢得了时间和主动，确保了中共的基本利益不受损害。而国民党方面在谈判准备上很不充分，方案朝令夕改，在谈判技巧上与中共相形见绌。

调整预案，打破僵局

制定包括目标、步骤和策略等在内的谈判方案，是谈判活动必不可少的前提条件。但是，无论谈判方案制定得多么详细、周密，都无法穷尽实际谈判过程中的每一个细节并适应可能发生的变化。一旦谈判进入实质性磋商阶段，就会碰到不少始料未及的新情况、新问题，使谈判方案显示出不适应之处。这时，谈判者就有必要对原有的谈判方案进行重新分析、评估和调整。善于调和矛盾、统一矛盾的周恩来，便经常运用这一谈判策略化解矛盾打破僵局，使谈判活动继续地进行下去。

如在实现第二次国共合作的谈判中，起初国共双方都有一套方案。在合作形式上，我方主张党内或党外联合形式，对方则提出建立“国民革命同盟会”，作为两党合作的组织形式；在红军改编问题上，我方提出改编后要设立总指挥部，但蒋介石只准设立政训处；在边区改制问题上，我方提出边区政府应由九人组成，其中两人为国民党方面的张冲和杜斌丞，但对方提出边区正职必须由南京国民党中央派人充任，副职则可以由中共自己推荐后报南京确认。因双方差距较大，谈判陷入僵局。

为使谈判得以恢复并有效地进行下去，周恩来将情况通报中共中央，建议中共对谈判方案进行调整，在不损害根本利益的前提下作一些让步。调整后新方案中，我方原则同意以“国民革命同盟会”等组织形式，但对方也应承认共同纲领；关于红军改编后的领导机构问题，我方可以让步为政治机关，但政治机关要有指挥的组织与权能；在边区改制问题上，我方认为可以在宋子文、张继、于右任三人中任选一人等。这一新的方案，应该说是中共作出的最大让步了。

1937年7月，周恩来在庐山将这一方案递交给对方，但此时蒋介石由于对日本有妥协和平的幻想，因此对中共新方案不但不表示感激，反而又提出了一些新的无理要求，如提出毛泽东、朱德“出洋”，由极

端反共的丁惟汾出任边区政府主席等。面对蒋介石的无理勒索，周恩来代表中共采取了强硬立场。尔后由于日寇加紧侵华，蒋以和平外交方法解决中日问题的幻想破灭。这样在接下来的南京谈判中，蒋介石对中共新方案多少采取了合作的态度，在某些问题上作了一些让步，使僵持的谈判局面出现了转机。后经第二次南京谈判，双方就一些基本问题获得了共识，达成抗日民族统一战线的谈判初告成功。

又如1954年日内瓦会议讨论印度支那问题时，周恩来曾几次向北越和苏联提出建议，调整谈判方案来打破僵局，推动印度支那问题的和平解决。

首先，在停火和区域调整问题上，中国与北越、苏联最初的一致意见是，印支三国完全同时停火并划分军事集结区，政治问题与军事问题一起解决。但西方阵营则坚持军事与政治分开，只讨论军事问题，不讨论政治问题。即使是军事问题也只局限于越南的停火，而不涉及老、柬两国的停火。面对这一棘手和复杂的问题，周恩来经与北越、苏联会商，提出一个新的折中方案，其核心是坚持三国完全同时停火，不能将战争分割开来，但在区域调整即军事集结区的划分上，由于三国的情况不完全相同，要在双方地区调整的原则确定之后，根据三国的具体情况加以实施，因而解决的办法也会有所不同。

周恩来的这一建议推动了会议的进展。5月29日，会议达成了谈判以来的第一个实质性协议。该协议接受了我方坚持的三国完全同时停火的原则。在此前提下，决定先研究解决越南问题，从而导致了法越双方军事代表的直接谈判。

其次，在法越双方军事集结区的划分上，周恩来最初建议北越争取以北纬16度为界划分双方军事集结区，法军撤至16度以南，越军撤至16度以北。北越代表团团长范文同对此表示同意。但在谈判的实际磋商阶段，法国坚持以北纬18度为界，越方则坚持以北纬16度为界，双方各执一端，相持不下，谈判几陷僵局。这时，距离法国新总理孟戴斯-弗朗斯6月17日上台时许诺的“四周内若实现不了和平便辞

职”的最后期限已越来越近。美国在施加压力，法国主战派在积极活动，谈判随时有逆转的可能。在此情况下，周恩来在7月12日与范文同作彻夜谈，以朝鲜战争为例说明美国干涉的严重性，并援引中国抗战时期“皖南事变”的教训和日本投降后我及时撤出苏南以加强东北和山东的经验，阐述了进与退的辩证法，范文同被说服后同意向法国提出新建议。而在此之前，周恩来会见了孟戴斯-弗朗斯，说让步是双方的，只要法国肯作出一定让步，越南也会让步。周恩来通过穿梭外交，拉近了法越双方间的距离。最后双方协议以北纬十七度以南、九号公路以北十几公里的天滨河为分界线，使这一悬而未决的问题得到了双方都能接受的解决办法。如果不是这样，一旦法国主战派占上风，战争就会扩大并拖延下去。

最后，在越南从老挝、柬埔寨撤军问题上，法国表示同意从老、柬撤军，但同时要求越南也从这两国撤军。这时，越方虽有武装人员在这两国，但并未公开承认，所以对这一要求不予答复。美国利用这一机会，与法国暗中达成协议，由美方向老、柬援助三个师的兵力，向越南施加压力。谈判再次面临破裂的危险。周恩来考虑到如果不承认老、柬二国有越盟部队，则两国问题无法谈下去，越南问题也会受到牵连，于是果断地向越方建议，承认有越南“志愿军”在老、柬作战，可以按照撤退一切外国军队的办法处理。越方反复考虑后表示同意。这一新建议提出后，英、法代表团立即表示愿意商讨，最后达成了有关方面军事代表就老、柬问题进行直接谈判的协议。外国军队撤出后，老、柬王国政府得以分别地同本国的敌对力量和解，成为奉行和平中立政策的国家。

利用矛盾，争取主动

无数的谈判实践证明，作为谈判的一方，如果内部意见不协调一致，往往会陷于被动。因此，聪明的谈判者总是一方面尽力协调内部关系，做到步调一致，不给对手以可乘之隙，另一方面则充分利用对手内部的一切矛盾、斗争和缺口。周恩来便是这样的谈判高手，他能发现和充分利用对方内部哪怕是一点点的细微差别，抓住不放，重点进攻或实施分化策略，让自己掌握谈判的主动权。这也是中国共产党的法宝之一即统一战线在谈判活动中的具体运用。

1945年抗战胜利后，国共两党在重庆举行谈判。在9月21日的会谈中，双方围绕中共军队的数目问题展开了激烈的争论。国民党代表张群说，中共军队之整编数目应为十二个师以外另增几个补充师，并强调这是政府所能接受的最高限度，除此以外，别无所谓最初数字和最后数字，亦无所谓过渡办法，其态度较为强硬。而国民党另一代表张治中则在张群说此话之前，曾表示中共军队数目至多不能超过五个军十六个师，另增几个补充师。显然，张群与张治中二人的观点有出入，周恩来及时抓住这一出入，穷追不舍地质问：“文白先生刚才所提之标准不是五个军十六个师吗？”尽管张治中反复作解释，说这个数字乃个人之见，未获政府承认，但周恩来在日后的谈判中却重点主攻张治中所言之数字。蒋介石对张治中的表态甚为恼火，有次两人为此事争论不休，张治中认为给中共二十个师可以接受，蒋则不同意。此时正好美国特使马歇尔进来了，问是何故，蒋板着脸说：“我正在和共产党的代表谈判！”最终在《双十协定》中，对方不得不承认“中共所领导的抗日军队缩编为二十个师的数目可以考虑”。

1954年日内瓦会议期间，反华顽固派杜勒斯开始是美国代表团的团长，但会议刚开了一星期，杜勒斯便因病回国了，由副国务卿史密斯代理团长。杜勒斯一走，经验十分丰富的老资格的苏联外交部长莫洛托夫来看望周恩来，向他透露了史密斯对美国现行外交政策不满，

认为美国对中国实行敌对政策是不明智的信息。周恩来思索着点头说：“看来，帝国主义阵营不是铁板一块，就连杜勒斯自己率领的代表团都不是铁板一块哟。我们不应该放弃做工作的机会。”

1954年6月16日，当周恩来发表了全面解决印度支那问题的六点方案后，史密斯即兴做了一个发言，他说：“周恩来先生的建议包含着可供讨论的内容。”当然，这是史密斯个人的意见，并未征得美国政府的同意。果不其然，第二天开会再讨论这个问题时，史密斯借故离去，留下他的副手罗伯逊来主持。这位罗伯逊先生曾经在北平呆过，是一个反华顽固派。他一上来就批驳周恩来的话，说中国代表团的意见不值得考虑和讨论，把昨天史密斯的表态推翻了。周恩来抓住史密斯与罗伯逊的差别，很严厉地责问罗伯逊：“你们美国代表团说话算不算话？你们的团长史密斯昨天表示我们的意见可以考虑，今天怎么变卦了？”罗伯逊脸色青一阵紫一阵，很是狼狈。周恩来抓住对方内部的意见分歧，有力反击，第一次让美国代表在公众面前丢了脸。以后周恩来便重点找史密斯谈，就这样，周恩来意外地在中美之间的巨大鸿沟上架设了一座中美官员接触的桥梁。

如果说让罗伯逊难堪，还只是周恩来在外交场合利用对手矛盾的一个小插曲，那么，他对和平解决印支问题所采取的总的谈判策略，则是他利用对手矛盾的大手笔。在讨论印支问题时，周恩来客观分析了与会国的力量对比，采取利用英法与美国之间以及法国主和派和主战派之间的矛盾，团结一切可以团结的力量，集中打击并孤立美国及法国好战势力的统一战线策略，使一度已很渺茫的恢复和平的可能变成了现实。

当时与会各大国的态度是：中国和苏联基本观点一致，在谈判中属于东方阵营；美国、英国、法国属于西方阵营，但西方阵营三大国参加谈判的目的和利益关系则各不相同。美国在印支战争中支持法国是从全球反共的角度着眼的，在支持法国的同时又总想排斥法国，企图取代法国在印支的殖民统治。其参加谈判是想趁火行动，染指印

支，并以此为基础遏制中国，故坚决反对停火。法国由于战争拖得太久，在经济、政治上都有困难，国内反战呼声高涨，对主战派构成重大压力，且主战派也意识到，如果战争继续，美国是否干涉都非好事。拉尼埃政府倒台后，新上任的总理孟戴斯-弗朗斯鉴于战场失利和公众要求和平的情况，希望尽早地达成协议，体面地从印度支那抽身，同时也不愿看到美国从中渔利。英国在印支战争中虽然是“旁观者”，但它的殖民势力范围与印支毗邻。它既怕共产主义浪潮冲击它在亚洲的殖民体系，又怕美国势力大规模介入危及自己的殖民利益，还怕自己再度卷入同中国的战争。因此，英国需要印支和平的恢复。

周恩来对这些矛盾看得一清二楚，认为只要采取正确的统一战线策略，就能使和平力量压倒战争力量，而关键在于孤立美国。为此，他在会上和私下都对英、法代表团作了大量的工作。6月1日，周恩来会见法国外长皮杜尔时说：“真正的危险是美国的干涉，这种干涉与法国利益、印度支那及东南亚利益都是不相符合的。”皮杜尔是主战的拉尼埃政府的代表人物，所以周恩来对他的工作的效果不太大。6月12日，拉尼埃政府倒台，皮杜尔也随之失势。周恩来抓住机遇，决定采取“拉孟戴斯-弗朗斯政府一把，孤立美国及法国主战派”的策略。他对北越总理范文同说：我们要争取各国离开美国，接近我们，法国尤其是法国主和派是我们今天争取的主要对象。他建议范主动找孟戴斯会谈，主动提出对一些重要问题的具体意见，坚定其和平信心，顶住主战派的压力。6月23日，周恩来秘密前往伯尔尼会见孟戴斯-弗朗斯，两人一见如故。周恩来说，法国对其前殖民地负有“一定的责任”。因为法国有自由、平等、博爱的传统，应以“开明外交”来表明恪守这一传统。他表示：在印度支那问题上，我们的条件就是和平，就是反对美国干涉，不让美国把战争国际化，反对美国在印度支那建立军事基地。第二天，即6月24日，孟戴斯终于会见了范文同。周恩来成功地促成了他们的对话。

在日内瓦会议期间，周恩来与英国外交大臣艾登一直相处得很好，这几乎与他同杜勒斯形同陌路同样地引人注目。也许是直觉的、细心的才智这一共同点拉近了他们之间的距离，但更为重要的是，周恩来精确地把握住了艾登希望和平的心态，对他进行了成功的统战工作，使英国疏离了美国。

周恩来的纵横捭阖，助长了西方阵营中美国与英国、法国的矛盾，以至于它们互相埋怨和拆台，而这正是周恩来所希望的。美国国务卿杜勒斯在1954年7月11日写信给法国新总理孟戴斯-弗朗斯，无可奈何地表示：“美国从四月初起就寻求与法国政府和英国政府的密切工作，以图采取一个强硬的共同立场，然而事实却证明这是不可能的。”日内瓦会议达成协议后，法国外交部又反过来埋怨美国：“有美国人在，问题就更困难了。几个月来美国的印支政策惊人地变化不定。华盛顿的领导人在对外政策的考虑和选举的忧虑中左右为难，既受到反共斗争和对红色中国进行战争的鼓吹者的压力，又要考虑派遣美军进入亚洲大陆的决定在选民中可能引起的反应，因而华盛顿的领导人从来未能制定并执行一条确定的路线。这种情况不利于法国在日内瓦进行的谈判。因此法国除了与共产党国家进行谈判外，还不得不与我们的海外盟友进行一场货真价实的谈判，以说服他们不与最后解决方案公开决裂。”尽管美国、英国、法国并不一定十分清楚这与周恩来施展分化策略有关，但它们的互相埋怨却从反面说明了周恩来利用其矛盾的成功。

以链条式让步求稳妥

以链条式让步求稳妥，以一次性让步显真诚

链条式让步，也叫渐进式让步，其心理机制是“取乎上，得乎其中”，即先把要价尽量开得高一些，然后根据谈判对手的反应逐渐让步，直到双方达到一个“平衡点”为止。这种方式具有很强的试探性和回旋余地，在外部环境比较复杂险恶，或者对外界信息掌握得不够充分的情况下，采取这种方式可以避免自我“套牢”和无法挽回的损失，因而比较稳妥和有分寸感。

周恩来在他的谈判实践中，特别是在新中国成立以前的谈判实践中，多采用链条式让步。如1945年重庆谈判有一个重要议题是讨论中共军队的整编数目问题。谈判前，我方曾设想确保军队五十三个师。在谈判中，周恩来最初让为四十八个师，国民党方面不同意，认为中共军队编为十二个师在中央已为可允许之最高限度。其代表张群还说：“今即允为十二个师，已实为顾及中共之困难。而今兄等提出仍要四十八个师，与政府相距实在太远。”周恩来征求毛泽东的意见后，决定再作出让步，即国共双方军队由原来六比一改为七比一的比例进行同步缩编，我方军队数目就由四十八个师减少到四十三个师，但国民党仍不同意。直到最后签订《双十协定》前夕，又一次作出让步，即在政府确保公平合理地整编全国军队、确定分期实施计划，并重划省区，确定征补制度的前提下，“中共愿将其所领导的抗日军队中现有数目缩编至二十四个师至少二十个师的数目”，国民党这才表示可以考虑。在解放区的区域调整和行政干部的任用方面，周恩来也采取了链条式的让步策略，把握住了让步的分寸和限度。

链条式让步是一种通常的办法，使用久了，让谈判者感到厌倦，因为所有的谈判者在让步时都像切香肠一样，把他们的让步切成小片，切得越薄越好，而每作一点点让步，拖的时间越长越好。这种方法给人以“虚假”的印象。由于双方都不知道哪是最后的一片香肠，因

而双方都想等着瞧，这样就进一步拖长了谈判的时间。由于双方消磨了过多的时间精力，都志在必得，压力也就不可避免地越来越大，这样也就很容易使谈判者走火，超出慎重的界线。

在中美两国实现关系正常化的谈判中，周恩来不再使用链条式让步，而是采用一次性让步的方式。他与基辛格谈判的策略是：尽可能确定一项合理解决办法的性质，一步就跨到那里，然后坚持立场不变。他代表中国重申了自己的原则立场：台湾问题是阻碍中美两国关系正常化的关键问题；中华人民共和国政府是代表中国的唯一合法政府；台湾是中国的一个省；解放台湾是中国内政，别国无权干涉；全部美国武装力量和军事设施必须从台湾撤走等。但考虑到中美对峙已久，周恩来也不强求台湾问题在短时间内马上解决，他明确地对基辛格说，台湾问题还可以放一段时间，不能让台湾问题妨碍中美两国关系正常化。这便是周恩来作出的“让步”，而且也是最后的“让步”。

基辛格虽然一开始对周恩来的一次性让步方式颇不适应，因为这使他希望周恩来进一步让步的希望落空了，但他很快就意识到了这种让步方式的好处，即一开始就接触实质问题，又显出谈判者的真诚。这位被誉为超级谈判大师的基辛格，在他后来写的回忆录里承认他在别的谈判中，经常采用周恩来教会他的这一办法，他写道：“只要有可能，我在后来同别人进行的一些谈判中总是尽量采用这种办法——有人把这种办法斥之为‘先发制人的让步’。事实上，尽管开头的让步似乎大一些，但与那种‘色拉米’香肠式的办法相比，几乎可以肯定，总的让步还是比较小的。这种一步跨到一个合理立场的战略明确无误地摆出了无可改变的立场；这样做更容易维护自己的立场，而那种旷日持久、零敲碎打的细小步伐所积累起来的效果却是不容易维护的，在那样的过程中总是会掩盖问题的实质。”

基辛格在回忆录里还写道：“我不久就发觉和周恩来谈判的最好方式，是提出一个合理的主张，详加说明，然后坚持到底。我有时甚至把内部文件拿给他看，使他了解我们为什么达成这个结论。周恩来也

采取这样的方式。希图在谈判中多占便宜，那是徒然自寻烦恼。”在现代商务谈判特别是日常的买卖行为中，链条式让步仍占据主导地位，但一次性让步的好处也正在被越来越多的人所认识，“最多多少钱，否则不买”，和“最少多少钱，否则不卖”，便是这种让步方式常见的“游戏规则”。表面上很强硬，但强硬中使人感到真诚，从而增强了买卖的欲望。这种让步方式被人们所接纳，还有一个重要的原因，即市场信息不断有向共享和对称方向发展的趋势，买卖双方都比较容易熟悉“行情”，与其徒劳地消磨时间和精力，不如一步就跨到一个合理的立场而成交。

让步的艺术

谈判是斗争与合作、进取与让步的辩证统一体，没有让步的谈判很难成为真正的谈判。让步是周恩来使用得最多的一种策略，他把让步当作谈判成功的一条必要性原则。但他从来不作单方面的让步，在他看来，让步必须是双方的。当然，双方让步也并不意味着非要对等，非要走同样多的步子不可。

1945年国共两党重庆谈判前夕，毛泽东、周恩来便向全党客观分析了此次谈判中我方让步的必要性，因为不作让步，就不能击破国民党的内战阴谋，不能谋取政治上的主动地位，不能取得国际舆论和国内中间派的同情，不能换得我党的合法地位和和平局面。同时他们又强调：“谈判求得妥协，须双方让步。”在随后实际的谈判进程中，周恩来始终坚持了“双方让步”的立场。谈判之初，按照各自提出的谈判原则，双方的利益目标差距甚大。为打破僵局，周恩来在磋商中适时作出让步，表示只要国民党确定和平建国方针，以和平、民主、团结为统一的基础，那么中共就拥护蒋介石的领导地位和孙中山倡导的三民主义。在此前提下，双方在其他问题上都作出必要的让步。当经过努力和斗争，国民党代表接受了我党的和平建国方针以及和平、民主、团结为统一的基础时，周恩来当即表示在军队数目和政权产生问题上，我方还可作相应的让步。通过这种双向互动，国共两党终于达成了《双十协定》。

在外交谈判中，周恩来也主张通过双方让步来达成妥协。在中缅边界问题的谈判中，双方为求问题之真正解决，都作出了让步。在解决问题的第一步谈判中，中方主动从有争议的1941年线以西地区撤回所驻军队，但缅方军队不得进入；缅方则从连英国也承认其主权属于中国的片马一带撤出驻军，而中方军队也不得进入，这样就导致了中缅边界上的和解局面。在此基础上经过第二轮谈判，使得问题最终得到了解决。在中日外交谈判中，日方在周恩来的据理力争和批评下，

明确宣布结束战争状态，承担侵华战争给中国带来损失的责任，对此进行深刻反省。鉴于日方已作出让步，中方为表示诚意也作了相应的让步，即放弃日本给战争支付赔偿的要求。

双方让步是谈判者心理相容和最终解决问题的前提，但周恩来从不机械地把双方让步理解为相同程度的让步。1954年日内瓦会议讨论越南军事分界线问题时，北越和法国曾一度处于僵持状态，为谋求妥协，周恩来对总理孟戴斯-弗朗斯说：“各方都需要向对方靠近……这并不是说每方都要走同样多的步子。”在双方存在距离的情况下，并非只是在中点才能握手言和，而是在这个区间内的任何一点都有达成妥协的可能。

一般来说，周恩来总是力图让对方走过中点来与自己握手，以己方小的让步来换取对方大的让步，以己方在次要问题上的让步来换取对方在主要问题的让步，虽有得必有失，但要力求因小而得大，这在与国民党的谈判中表现得尤为突出。如在国共合作抗日的谈判中，他承认国民党在全国的领导地位，同意将共产党军队缩编，采用国民党军队的番号，但条件是国民党不得干预边区的行政和军事指挥权。在重庆谈判中，他在军队数量和政府产生的办法上作出让步，其条件是国民党放弃一党专制，以和平、民主、团结为建国方针。

为使己方少让步和迫使对方多让步，周恩来有多种多样的办法，首先是权力限制性策略。当国民党要求中共作出重大让步时，他便以必须请示毛泽东这一权力限制来避免我方让步；其次是客观事实性策略，当国民党代表称中共领导的解放区是“军阀割据”，要求中共放弃地盘，交出军队时，周恩来反击道：“兄等以封建军阀割据来比拟中共，我不能承认。我以为两党已拥有武装，且有十八年之斗争历史，此乃革命事实发展之结果。今日我等商谈，即在设法避免双方武装斗争，而以民主之和平方式为政治之竞争。”再次是以攻对攻策略。当对方就某一问题逼己方让步时，己方则把这一问题与另一问题联系起来，在那个问题上要求对方让步。如国民党以“军队国家化”为由逼迫

中共交出军队时，周恩来则应之以“政治民主化”，强调政治民主化是军队国家化的先决条件，你承诺政治民主化，我才能赞成军队国家化；你不承诺政治民主化，我便不能交出军队。

让步的目的是必须能扭转局势。在外交谈判中，让步不仅存在一个适度的问题，还存在一个适时的问题。时机未到，让步只会被对方视作软弱可欺，不但达不到解决问题的目的，反而还助长对方勒索的欲望。

朝鲜停战谈判中，美国人态度傲慢，蛮不讲理。在谈判军事停战分界线问题时，我方不能接受其横蛮要求，美国便悍然单方面宣布休会，叫嚷：让飞机大炮去辩论吧！但中朝人民不吃美国这一套，你气焰嚣张，我便奉陪到底，继续以打促谈，逼迫美国回到谈判桌前。

交换战俘问题，是谈判中争议最大而又费时最长的一个焦点。按国际惯例，停战后，双方应交换全部战俘。但美国和李承晚集团却炮制所谓“一对一的交换”、“平民顶战俘”等论调，人为地造成遣返战俘上的歧视政策和不平等政策，理所当然地被我方否定。美国不仅拒绝遣返我方被俘人员，还对我方被俘人员进行残害，搞什么“甄别”，强迫刺字，按手印，写“血书”，乃至毒打、截肢、杀害，以胁迫他们改变要求遣返的意愿，致使这一问题阻挠停战协定的签订达一年半之久。

在当时，周恩来本想通过一定的让步来打破僵局，但他考虑到美方仍在作困兽斗，所以不急不躁，坚持三条原则，即美国蛮横无理时不能让步，虚张声势时不能让步，不起作用时不能让步，归结到一点，让步必须能扭转局势。美国人继续在战场上遭到痛击，加之美国总统选举在即，选民普遍要求和平，国内外的压力迫使其当权者转弯，改变其拖延谈判的伎俩，于1953年3月主动提出了先交换伤病战俘的建议。

毛泽东、周恩来敏锐地抓住美方的新动向，同意先交换伤病战俘，并建议恢复谈判。

周恩来鉴于美国已开始唱低调，停战已有希望，于是提出遣返战俘分两步走的提议：停战后立即遣俘一切坚持回国的战俘，而将其余的转交中立国，有关方面必须保证他们的遣返权利得到尊重。这是一个重大的让步，但美方寻找借口反对把暂时不遣返的战俘移交中立国，周恩来考虑再三，同意把他们交由设在朝鲜非军事区的中立国遣返委员会看管一个时期，以保证他们在不受威胁的情况下行使被遣返的权利。以此为契机，双方终于在1953年6月8日达成了最后协议，使这一拖延已久的棘手问题得到了解决。

由此可见，谈判要有结果，必须掌握“互动”的原则，己方要善于在不损害自身根本利益的情况下作出一定让步，以打破僵局，但这必须以对方表现出谈判的诚意为条件。对方有了诚意，有了松动，就要把握时机，以求成功。

事实胜于雄辩

常言道：“事实胜于雄辩。”在谈判桌上，谁掌握更多的事实和信息，谁就会占据谈判的主动权。周恩来深谙个中道理，在谈判前必做认真的准备，为自己的谈判方案寻找充足的根据，甚至通过实地考察，了解实情，掌握大量的第一手材料，以翔实有力的客观事实，论证自方的立场和观点，使对方信服和让步。

1944年9月，即抗战胜利前夕，共产党公开提出废止国民党一党专政，召开各党派会议，成立民主联合政府的主张，以此逼迫国民党放弃一党专政，使自己在政治上占据了主动，这一主张立刻在国内外引起巨大反响。随后，美国政府介入国共和谈，美国总统特使赫尔利于11月上旬飞抵延安，与毛泽东直接谈判，达成了有关组建联合政府的五点协议（草案）。为与蒋介石就此协议草案为基础组建联合政府问题，周恩来两度飞往重庆谈判。

但蒋介石并不接受中共与美国特使达成的协议草案。在他看来，党派会议就是分赃会议，联合政府就是推翻政府。由此，他提出三点反建议，核心内容是要求中共应将一切军队移交国民政府军委会统辖，中共可派员参加军委会。蒋介石与中共的差距很大，赫尔利有鉴于此，不仅抛弃了他在延安作出的承诺，而且反过来为蒋介石说项。赫尔利约见周恩来说：联合政府目前尚不可能，参加政府，参加军事委员会，蒋委员长则已答应。我希望你们参加进来，然后一步一步改组，你以为如何？

周恩来明确答道：联合政府本为毛泽东在延安向赫尔利将军所提出者，赫尔利将军亦认为合理。至于参加政府及军事委员会之举，即令做到，也不过是说客，毫无实权，无济于事。赫尔利却说：只要你们“先插进一只脚来”，来日大有可为。周恩来为论证自己的观点，采取了现身说法的方式，他说：关于参加政府问题，我们素有经验。“我自己从西安事变以来，八年之中近七年时间是留在国民政府所在地。

我做政治部副部长时，每星期有三次参加军事汇报，有意见也无法讨论，即令提出，蒋委员长也只不过说好好而已。事实说明，我对这样做客，实在疲倦了。”这一充分有力的论证使赫尔利无言以对。无独有偶，国民党代表、法学博士王世杰也劝说周恩来同意中共参加军委会，周恩来问他：“如果共产党代表参加军委会，其实际职权如何？”这是一个难题，王世杰勉强地说：“现在军委会每周至少开会一次。”机警的周恩来马上反驳：“这是会报，不是开会。”“我们要提醒王先生几句，会报不是开会，譬如冯玉祥、李济深就从没参加开会。”王世杰这位老道资深的政治家，面对铁一般的事实，陷入窘境不能自拔。周恩来以确凿的经验和事实证明：只有改组后的联合政府才是民主的，符合各党派和人民的意愿的，其他党派派代表参加政府，只能处于说客和观察者的地位，丝毫不能改变国民党专制独裁统治的本质。

有时周恩来为在谈判中争取主动，还不惜亲自实地考察获取第一手资料。1946年到1947年间，周恩来曾作为中共全权代表与国民党代表就黄河花园口堵口和下游复堤问题进行了一系列谈判。抗战初期，蒋介石为阻止日军进犯，悍然下令在河南花园口溃决黄河大堤。抗战胜利后国共内战再起，蒋介石出于加害解放区人民和军队的目的，下令堵住花园口，让黄河回归故道。为延缓和阻止蒋介石堵住花园口，周恩来不仅详细掌握了黄河堵口问题的多种具体情况的准确数据，而且在1946年7月亲临花园口视察，获取了大量第一手材料，用以论证他“先复堤后堵口”观点。当时的黄河故道，经八年战乱和风雨侵蚀，早已沟壑纵横，堤坝残缺，如不修复下游堤坝，疏浚河道，悍然堵口，必然会形成一个新的黄泛区，直接危及六百万黄河故道人民。周恩来的观点有理有据，无可辩驳，因而得到进步舆论的广泛支持。

黄河下游复堤需要大量的工程款、工粮和迁移救济费，为争取这些经费，周恩来据理力争，反复要求国民党政府和联合国救济总署如期交付，履行应尽的责任。当时国民党当局的一个代表煞有介事地从

所谓工程技术观点出发，说什么“假定”堵口后水并不大，“估计”下游损失并不重，则“无须救济”等，周恩来义正辞严地驳斥说：“人民所遭到的痛苦和损害，必须以科学方法去对待，经验估计和主观假定，皆不可作依据，怎么能把如此重大的问题的考虑，放在一个‘假定’之上？！”说得对手哑口无言。

摆事实，讲道理，以理服人，不强加于人，是周恩来一贯的谈判风格，在国民外交中是如此，在国际外交中也是如此。在中缅谈判边界问题时，双方曾就民族问题的处理发生分歧，周恩来始终以事实为依据讲清道理，耐心协调双方的思路，促使对方进一步考虑。由于周恩来坚持以事论理，以理服人，所以他在谈判中的意见常常处于上风，而且使对手容易接受。

先治气，后治心

在谈判活动中，有时会碰到一些桀骜不驯、气势汹汹的对手。遇到这种情况，一向文明待人的周恩来会采取先治气、后治心的谈判谋略，即首先以“勃然大怒”的姿态和严厉尖锐的语气进行反击，将对手的气焰压下去，促使对方的士气下降，然后再设法使对手心悦诚服。

1936年西安事变爆发后，周恩来作为中共全权代表前往西安参与处理事变，在他的“主谋”下，西安事变得以和平解决。事后，张学良将军在护送蒋介石回南京后被扣留。这样一来，东北军中一些少壮派纷纷把怨恨指向周恩来，甚至要对他动“真格的”。危难之中，周恩来再次显示了卓越的平息非常事件的才能。

当时，在西北军杨虎城部做地下工作的王炳南，听说东北军中主和的王以哲军长被少壮派暗杀，马上去将消息告诉周恩来。不料，王炳南还未到，一些东北军青年军官已杀气腾腾地先一步闯进了周恩来的住所，要找周恩来评理和算账。

在这紧急关头，周恩来镇定自若，他猛地站起来一拍桌子，既威严而又先发制人：“你们要干什么？你们以为这样干就能救张副司令出来吗？不！这恰恰是害了张副司令！你们破坏了团结，分裂了东北军，你们在做蒋介石想作而作不到的事情，你们是在犯罪！”在周恩来的严厉训斥下，无理闯进来的几个青年军官气焰顿敛，立即跪下来向周恩来认错请罪。

为争取东北军官兵中的大多数，周恩来在东北军主和的王以哲军长被杀后，亲自率领中共代表团成员前往吊唁王以哲。在吊唁中，周恩来沉痛地对王以哲夫人说：夫人，王将军不幸被害，我代表共产党和红军，表示沉痛的哀悼！王将军是东北军的元老功臣，也是我们忠实的朋友。他为维护和谈成果而被害，这不仅是东北军的损失，也是全国老百姓的损失！那些不顾大局杀害王将军的人，不但应受到东北

军广大将士的谴责，而且应该受到全国老百姓的谴责！夫人，希望您保重身体，和东北军兄弟，和我们一起为实现收复东北而努力。

周恩来推心置腹的语言，深深感动了东北军全体将士，激起了他们对少数少壮派军官闹事的愤恨，孙铭久、应德田、苗剑秋等少壮派军官也意识到自己闯了大祸，要求离开东北军或者“引咎自戕”。周恩来经过权衡，决定将他们送往红军驻地后再转到天津去。他们一走，要替王以哲报仇的人失去了目标，从而避免了一场东北军内部大规模的自相残杀。

在1972年中日恢复邦交正常化的谈判中，周恩来再次施展了治气与治心相结合的谋略并取得成功。

中日谈判中有两个问题双方曾一度处于僵持状态。第一是“结束战争状态”问题。日方认为，根据日华和平条约，与中国之间的战争状态已经结束，因此，在联合声明中没有必要再提结束战争状态问题。中方则认为，“日台条约”是非法的，因此，中日间的战争状态并未结束。第二是“复交三原则要写在一起”的问题。中方坚持要写在一起，而日方则要求分开，第一条“中华人民共和国是代表中国的唯一合法政府”和第二条“台湾是中华人民共和国领土不可分割的一部分”可以写进联合声明，但第三条“日台条约是非法的，也是无效的，必须予以废除”不要写进联合声明，处理的办法是由日本政府通过别的途径来表示这个意思。

当时日本参与谈判的高岛条约局长气焰十分嚣张，他讲了一通条约理论，然后阐述日本的立场，并批驳了中国的方案。他一个劲儿往下说，在座的中方人员强忍内心的不满。会谈的当天下午，周恩来与前一天判若两人，他以严厉的口气谴责日方说：“听了今天外长会谈的汇报。高岛条约局长是破坏日中邦交正常化来的吧。日中邦交正常化是个政治问题，不是法律问题，高岛局长是搞讼棍那一套嘛！我不认为高岛局长的意见是田中首相和大平外相的本意。”周恩来的这番话使谈判气氛骤然紧张起来，田中首相虽然竭力为高岛辩解，说高岛个人

的意见，也是日本政府的意见，但他对谈判前景也着实感到忧虑，觉得无论如何这次不能空着两手回国，如果谈判破裂，很可能导致内阁总辞职。高岛见自己的说明使谈判遇到挫折，心情更不好受。周恩来施展的先治气，后治心的谈判谋略见效了。

日方不再盛气凌人，周恩来也就在坚持原则的前提下适当让步，见好就收。关于结束战事状态问题，周恩来出了个主意，在措词上作些调整，改成“结束不正常状态”。同时鉴于日方同意增加反对霸权条款，缔结日中和平友好条约，周恩来放弃了把复交三原则一起写在联合声明里的要求，给田中一份“人情”。

所有问题都解决了，就等着双方政府首脑和外长签字喝香槟酒了。9月28日下午，由田中首相主持在人民大会堂宴会厅举行答谢宴会，会场上洋溢着欢歌笑语。田中和周恩来回顾谈判过程，互相称道对方的顽强精神。周恩来侧身对大平外相说：“会谈中间，出于我方的立场对高岛局长有几句话过于言重了。说真的，中国很需要他这种训练有素、精明强干的外交官。”这就是周恩来的高明之处：既将对手打哭，又能将其哄笑。

要互相承认，而不要互相敌视

现代心理学告诉我们，心理相容对协调群体内部关系，形成合力具有重要的意义。谈判是在群体之间展开的，无疑存在着更客观的利益冲突。建立心理相容的合作气氛就显得尤为重要。在心理对峙的情况下，谈判难以顺利地进行，更不用说达成妥协了。

鉴于不同性质谈判的不同规范及谈判者素质的差异，考虑到不同国家谈判者的文化价值上的区别，谈判者应该站在双方立场上考虑双方的谈判动机，提出谈判计划和合作程序。在允许的情况下，谈判双方可尽可能地交换情况，对谈判中的困难共同分析，并加以克服，使双方成为积极的合作者。在这方面，周恩来可称为技艺超群了。

心理相容的基础是互相尊重，而不是互相敌视；是真诚合作，而不是互相拆台。周恩来在总结国共谈判的经验教训时说：双方“既然商谈了，就是要政治解决，也就应该互相承认，不应互相敌视，尤其是商谈的双方代表，更要常常保持这种态度。”在与国民党的谈判中，周恩来始终是抱着尊重对手和诚心实意解决问题的态度去做的，并以此去感化对方。

在外交谈判中，周恩来也提倡互相尊重的思想。他倡导的“和平共处五项原则的精神”，便是对“互相尊重”思想的扩展和具体化，并得到了国际社会的广泛赞誉。1954年，中英两国的关系还很不正常，但周恩来着眼未来，在一次讲话中说：中英之间要“互相尊重，不扩大争论，扩大争论就会对立起来，那是不利的。凡是属于立场、思想、生活方式不同的问题，不必争论，要互相尊重。属于挑拨性的话，要挡回去。”根据与印度、缅甸等国谈判的成功经验，他确认国际上的所有争端，只要按照互相尊重、互相承认、互不敌视的原则，都是可以协商解决的。他反复强调：国家不分大小强弱，都互相尊重是完全对的，完全需要的。而互相尊重，就是彼此相处要平等对待，包括政治、经济和文化各方面，不应该要求特权。在进行贸易和经济合作的

时候要互利，而不是只有利于一方。互相尊重不能理解为一方可以为所欲为，要人家尊重，因为这样就妨碍了另一方。在这一思想指导下，许多重大谈判如中日、中美间的谈判都获得了有效进展。

周恩来善于通过私下接触增加谈判双方心理相容的合作气氛。在谈判桌上，气氛往往较为紧张和严肃，而私下接触则相对放松得多，这有助于联结感情，增进了解，也容易使己方的条件和要求为对方所理解和支持。将私下接触的成果带入谈判桌，两方的心理间距就会明显缩小，从而推动谈判顺利而有效地进行。无论在何种谈判中，周恩来都抓住一切机会与对方代表私下交谈，表白自己的立场和观点，也让对方充分发表意见，然后求得认识上的共同点。如在中日邦交谈判中，周恩来就私下会见了竹入义胜、三木武夫、松村谦三、石桥港三、大山郁夫等许多日本知名人士，气氛十分融洽，也获得了不少共识。

不说过头话，不做过头事，也是维持谈判双方心理相容的重要条件。在冲突性谈判中，自制力差的一方可能会受情绪左右，抱着豁出去的态度做出极端的举动，从而导致谈判前功尽弃。而周恩来则总是在谈判中尽量克制自己的情绪，行止有度，不走极端。即便一时谈不拢，也不说过头话，做过头事，使谈判线索完全中断。如1958年，中日民间贸易在岸信介政府的破坏下出现严重逆转，贸易一度几乎中断。在这种情况下，周恩来非常讲究斗争策略，他告诫中国有关人士说：“现在看来免不了要争论，要吵架了，可是你们不要把这个窗口堵死，不要把话讲绝。”他主张对日贸易采取“断而不断”的方针，对某些依靠中国产品为生的中小企业进行适量供应。正是这股涓涓细流随着后来形势的发展变成了中日经贸往来的洪流。不然的话，中日民间经过多年谈判积累起来的贸易成果就可能毁于一旦。

农业是基础，工业是主导

在中共党内，周恩来是最早提出“以农业为基础，以工业为主导”思想的领导人之一。1949年12月他便在一次会议上指出：“我们必须在发展农业的基础上发展工业，在工业的领导下提高农业生产的水平。没有农业基础，工业不能前进；没有工业领导，农业就无法发展。”

中国是一个以农业人口为主的农业大国，而且人口众多，粮食问题关乎人民生活 and 政局安危。周恩来提出以农业为基础，首先是基于对这一国情的认识，因为如果没有饭吃，其他一切就根本谈不上。从农业与轻工业、重工业的关系上说，只有农业恢复和发展了，才能提高几亿农民的购买力，增加他们对工业品的需要和对工业原料的供应，从而刺激轻工业和重工业的发展。

苏联搞工业化是通过片面强调重工业而忽视农业这种模式进行的，而且把农民挖得太苦，农业的积累率远远超过了农民所能承受的限度，这不但引起农民的不满，而且使重工业发展到一定程度后难以继。周恩来强调农业的基础地位，在一定程度上也是为了避免苏联模式的弊端，走自己的有特点的工业化道路。毛泽东通过对苏联模式的反思，在1956年提出“要重工业，又要人民”的思想，对此，周恩来非常赞赏。在起草第二个五年计划时，他要求计划部门正确处理好农业、轻工业与重工业的关系。他说：“以重工业为中心的工业建设，是不能够也不应该孤立地进行的，它必须有各个方面的配合，特别是农业的配合。农业是工业发展以至整个国民经济发展必不可少的条件。延缓农业的发展，不仅直接地影响轻工业的发展和人民生活的改善，而且也将极大地影响重工业以至整个国民经济的发展，影响工农联盟的巩固。”1964年，周恩来在总结建国后正反两方面经验的基础上，进一步阐述了农、轻、重相互依存、互相促进的关系。他指出，那种片

面强调优先发展重工业，而不注意发展农业的观点和做法，是违反社会主义经济发展规律的。

中国既然是一个农业大国，那为什么要以工业为主导、为重心呢？周恩来认为，城市领导乡村，工业领导农业，这是社会主义的本质要求和历史发展的必然趋势。排斥工业主导的社会主义，只能是农业社会主义。尽管建国初期中国的农业和手工业占90%，现代工业仅占10%左右，乡村比重大，城市比重小，但不能因此就取消城市领导乡村、工业领导农业的方针，阻碍城市化、工业化的历史进程。只有确立工业的领导地位，才能使农业现代化、机械化，提高农业发展的水平。

说到底，工农关系是辩证的，既不能因为工业是领导而忽视农业的基础地位，也不能因为农业是基础而削弱工业的领导地位，周恩来反复告诫全党防止两种偏向。当然，在某些发展阶段根据客观实际突出强调农业，把农业当作经济工作的中心是必要的，但这并不意味着取消工业的主导作用。

计划不是法律，也不是废纸

计划经济在集中人力物力财力进行重点建设和应付紧急情况方面有一定的优势，但它并不适合社会化的大生产。试想，一个高度集中的中央计划当局，通过各种环节收集到来自生产、流通、分配、消费中的数百万个数据，然后再列出几百万个方程式求解后制定出计划时，现实的经济生活早已不是原来的样子了。计划经济对经济生活反馈的迟钝，自然给计划的制定带来了难以想象的困难。

中国长期实行计划经济，认为它是社会主义制度优越性的表现，也是马克思主义的金科玉律。周恩来再高明，也不可能避免当时的历史和认识的局限性。尽管如此，在制订国民经济计划时，周恩来还是创造了一套比较行之有效的办法。这套办法的基本点就是辩证地看待计划，即计划是必要的，但又不能把计划凝固化、绝对化。他说：“过去说计划就是法律，这实际上行不通。当然，计划成为废纸也不对。计划不合实际就得修改，实际超过了计划也得承认，计划不能一成不变。”

计划既然不是废纸，所以制定计划必须尽可能实事求是，反映经济活动的客观规律和发展趋势。计划制定出来后就要认真执行，不能随意变动，否则计划就失去了意义。计划既然不是法律，所以就要根据实际情况加以修正，堵塞漏洞，否则计划就会把人框死。

计划包括长期计划和年度计划。周恩来认为，编制长期计划时，由于难以预计到执行计划过程中可能发生各种新的情况和问题。因此应该把长期计划的指标定得比较可靠，而由年度计划来加以调整。那么，如何使长期计划比较可靠呢？周恩来的办法就是进行系统的全面的调查，获取可靠的资料数据，然后精打细算，不留缺口，做好综合平衡，并且适当留有余地，保持必要的后备，以应付随时可能发生的新情况。

关于编制年度计划，周恩来说：编制年度计划时，应根据当年和以后年度的可能的发展条件，积极地发挥潜在力量，以保证长期计划的完成和超额完成。编制年度计划时，在有利的条件下，必须注意到当时和以后还存在着某些不利的因素，不要急躁冒进。相反地，在不利的条件下，又必须注意到当前和以后还存在着许多有利的因素，不要裹足不前。再者，还要尽可能把本年度和下年度的主要指标作统一的安排，以便使每个年度都能够互相衔接和比较均衡地发展。

上述有关编制长期计划与年度计划的论述，有点类似处理战役与战斗的关系。在制定战役计划时，应通盘考虑，周密筹划，尽量体现出预见性和可行性，然后把这个战役计划落实到一个个具体的战斗中。战斗员要充分发挥主观能动性，随时准备应付各种情况，以争取胜利，扩大战果，保证如期或提前完成战役计划。

综合平衡，全面安排

国民经济是一个复杂的关系网络。从大的方面来说，就有农业、轻工业和重工业的关系、国家建设与人民生活的关系、重点建设与全面建设的关系、积累和消费的关系等等。如何处理好这些关系呢？周恩来的主张是“综合平衡，全面安排”。

所谓“综合平衡，全面安排”，就是既要照顾到方方面面，又应抓住中心环节，不能顾此失彼，也不能齐头并进，要对全社会人力、物力、财力资源进行合理配置，使社会生产和需要之间，社会再生产的各个部门、各个环节之间做到基本平衡，互相衔接，按比例地协调发展。

综合平衡的关键是处理好农业、轻工业和重工业三者之间的关系。周恩来以苏联为鉴，认为社会主义国家优先发展重工业是对的，但不能忽视人民的当前利益，既要重工业，也要人民。与人民当前利益最密切的是农业和轻工业，“轻视这两者就会带来不好的后果，就会发生经济发展上的严重不平衡”。他特别强调农业的基础地位，认为农业是工业发展以至整个国民经济发展必不可少的条件。谁忘记了农民，谁就要犯错误。

经济上的各种关系环环相扣，甚至牵一发而动全身，稍不注意就会引起比例失调甚至严重比例失调。周恩来认为，确立各种比例关系必须实事求是，左顾右盼，尽量考虑安排得周到妥贴一些。上不去的指标“就不能勉强，否则把别的都破坏了，钱也浪费了，最后还得退下来”。1956年初，基本建设规模过大，多招收职工一百万人，财政信贷超支三十亿元，引起生产和生活资料供应全面紧张，周恩来下决心纠正了这次“冒进”。

1956年1月，毛泽东主持制定了一个《农业发展纲要》草案，要求在十二年内开垦荒地一亿四千万亩。周恩来粗略估算了一下，如果每年开垦一千万亩，就要投资五个亿，这笔钱是无论如何挤不出来的，

所以这个指标后来被压缩到八千七百万亩，比原计划减少40%。原来毛泽东设想钢产量在第三个五年计划最后一年，即1967年达到年产三千万吨，周恩来觉得这个数字也要修改，因为按照1956年的速度及其发展后劲根本上不去。如果硬定在三千万吨，其他就都要跟上去，“那就会象我们常说的，把两脚悬空了，底下都乱了，不好布局，农业、轻工业也会受影响，结果还得退下来。要达到原来远景规划设想的生产指标，肯定时间要更长一些，有可能要四个五年计划，或者在第四个五年计划期间”。他建议把第三个五年计划末的钢指标定两千万到两千五百万吨之间。

那时苏联帮助中国设计了许多工业项目，各个部门都希望提早建成，上报国务院，都希望尽快批准。周恩来指出这种想法有点可笑。苏联设计的项目，要分清哪几种快对我们有好处，哪几种快会给我们背上包袱。他举例说，汽车厂生产量大了，就要进口器材，同时要供应很多的汽油，这就要花外汇。现在汽油没有那么多，就要减少汽车产量，更不能再建汽车厂。还有，铝加工厂和机械厂，军工部门有的民用工业部门可以不搞，可以结合起来共用，现在和平时期可以用作普遍的民用机械生产。

毛泽东在1958年头脑发热，随意改变国民经济指标。他提出“以钢为纲”，要在1958年使钢产量达到一千一百万吨。周恩来苦不堪言，他不愿看到的“两脚悬空”的事实终于发生了。次年初，各省报来的钢铁计划汇总指标达三千万吨，陈云硬压到一千六百万吨，又怕不好向毛泽东交代，数字左改右改，真是万般作难。结果到1959年4月八届七中全会上，稍微冷静了一点的后毛泽东也觉得指标过高，批评道：“我怀疑你们这些做经济工作的同志是否真正懂得经济。”言下之意，国务院没有做好综合平衡。

周恩来何尝不懂综合平衡？1958年“大跃进”留下的烂摊子还得由他来收拾。1961年初，即在“三年困难时期”的最后一年，他在制定国民经济以“调整”为中心的“调整、巩固、充实、提高”方针的过程中起

了关键作用。“调整”二字即是他的发明。调整什么？就是调整宏观经济上的重大比例失调，以农业、轻工业，重工业为序确立新的综合平衡。他在阐述这一方针时通俗地将其解释成“坚决退够，留有余地，重点调整，打歼灭战”。其中关键是“退够”。他又说高指标几年了，这次允许我们试一试低指标，低了怕什么？超产么，如果低错了，我们承认错误就是了。明年调低速度，这决不是什么消极的措施。这是为了经过调整、巩固、充实、提高之后，使我们的经济工作有更大的改进，是我们主动搞的有计划的“马鞍形”。

对于“大跃进”的失误，周恩来是刻骨铭心的。他在1961年5月总结经验教训说：那时按比例、综合平衡不讲，两条腿走路不讲主导方向了，工农关系、城乡关系也不认识了。不尊重客观规律，结果碰了壁。1962年3月，周恩来在一次财经工作会议上指出：“可以写一副对联，上联是先抓吃穿用，下联是实现农轻重，横批是综合平衡。”这副对联正是周恩来经济思想的集中体现。

效率优先，兼顾公平

中国在1956年匆忙中跨入社会主义的门槛后，中共最高领导层在如何处理现代化建设的目标和手段问题上随即出现分歧，这种分歧归结为一点，就是怎样看待效率与公平的关系。

周恩来的观点是效率优先，兼顾公平，即以承认一定差别为动力提高劳动生产率，把最终消除社会差别寄托在物质产品的极大丰富上。早在1954年，周恩来便尖锐地指出：“平均主义是一种鼓励落后、阻碍进步的小资产阶级思想，同马克思主义思想和社会主义制度毫无共同之点。”他认为供给制的办法在战争年代确曾产生过重大作用。但是在建设时期它与按劳付酬和经济核算制是矛盾的，在今天已经是害多利少了。到1956年，周恩来认为工资中的平均主义倾向到了非解决不可的程度，要求来一个全面的解决。1957年，周恩来在全国人民代表大会上，便着重从提高劳动生产率的道理上为工人和农民收入的合理差距作辩护，强调空想的平均主义应该避免。他在那年早些时候召开的中共八届三中全会上还作了关于工资级别和推行物质刺激的报告，但未能公开发表。他在这一时期的言论已明显地表现了既关注目标又清醒务实的政治风格。

经历了“大跃进”和人民公社化运动灾难性的后果之后，周恩来对他的观点的合理性更有信心了。1962年秋，周恩来会见了英国高级外交官马尔科姆·麦克唐纳，他父亲曾担任过第一届工党首相。周恩来对他说：一些人对在中国建立一个平等的共产主义社会所要花费的时间一度持过分乐观的态度。这些乐观主义者期待人们不论从事什么工作都应毫不抱怨地接受同等报酬，因为他们的主要目标就是为自己的同胞服务。因此，这些好打如意算盘的人取消了农民在合作化早期被允许保留的自留地。但实践证明他们的这种做法是错误的。他们是一些错误地判断了人类本性的理想主义者。周恩来接着说，社会主义道路应该一步一步地走，首先要教育群众，使他们达到一个公

平社会的道德水平所要求的高度。在过渡时期，必须认识到群众仍是一些普通的人。他们中间有些人先进，有些人落后，因此“物质刺激”是必要的。鉴于某些人曾经一度认为中国十几年内就能跨入发达国家的行列，周恩来预计中国还将需要三十到四十年才能做到资金和消费品的自给自足，而要达到西方那么高的生活水平，还需要差不多一百年的时间。

林彪事件发生后，极左思潮受到了怀疑，周恩来乘机有计划地整顿生产秩序，重建合理的规章制度，重申“按劳分配”的原则。那时有人把中国分配领域的状况概括为四句话：“干多干少一个样，干好干坏一个样，会干不会干一个样，干与不干一个样。”周恩来认为这个概括得很好，并且还加上一句：“干难干易一个样。”他强调：贯彻按劳分配原则，有利于调动职工积极性，有利于控制职工人数的增加。他还比较说，资本主义有经济危机，但我们的日子过得也不太舒服，职工不断地增加，劳动生产率不断下降，势必多发钞票，造成物质储备上的大缺口，引起各方面关系的紧张。

中国的历史经验证明，效率优先、兼顾公平是建设社会主义的必由之路。虽然周恩来在他的有生之年未能有效地贯彻他的思想，但他的思想却在他逝世后不久得以复活，并显示出强劲的生命力！

头脑冷静，考虑周全

1972年11月21日，周恩来在听取有关部门关于葛洲坝工程问题的汇报时说：“解放后二十年我关心两件事，一个水利，一个是上天。”

周恩来之所以把水利列为自己最关心的事情之一，是因为中国是一个农业大国，又是一个水旱灾害频仍的国家。九百六十万平方公里的国土上，约有一百万平方公里的面积依靠江河湖海的堤防保护，而这些地区正是我国经济最发达、人口最稠密的地区。另一方面，又有非常广大的土地长期受到缺水的困扰。因此，兴修水利、根治江河，发挥其综合效益就成了定国安邦的重大课题。在周恩来任总理的二十六年间，他直接领导和参与的水利建设工程遍布中华大地，为子孙后代造福无穷。

水利工程不仅要大力兴修，而且要认真对待，讲求质量，这是一个问题的两个方面。周恩来在兴修水利上特别有“临事而惧”的精神，他强调：水利计划很复杂，要专门研究，“水利工程是与水打交道，一点也马虎不得，马虎一点，马上出问题，这是关系到人民生命财产的问题。”

鉴于水利工程的复杂性，周恩来对每一条大江大河的治理，对每一个时期水利工作的方针任务都亲自主持、审定，召集专家反复论证。并到实地去调查研究。作为长江流域规划和三峡工程建设的总负责人，他告诫相关人员说：长江是个不平凡的手，可不能等闲视之啊。1958年2月末到3月上旬，周恩来率领大批干部和中外专家，乘船从武汉到重庆，专门考察长江和三峡，一路上着重察看了长江防洪重点工程荆江大堤，三峡大坝坝址三斗坪、南津关。在南津关，周恩来亲自用地质锤敲下岩洞中的岩石，拿在手中反复观察，还探身到一个支洞中观察岩石的裂隙和斑痕。在三斗坪，他对照地质剖面图，逐段逐节审视岩芯情况。三斗坪是坚硬细密的花岗岩，而南津关是易于溶蚀的石灰岩，周恩来由此断定在三斗坪建高坝比南津关理想。后来又

经反复讨论，肯定了三斗坪方案，从而使三峡坝址选择取得重大突破。1959年，周恩来领导制定了《长江流域综合利用规划要点报告》。这个报告在基本摸清长江干流和主要支流的特点及其相互关系的基础上，初步确定了综合治理开发长江的总体规划方案。1970年，周恩来又主持研究和建造葛洲坝水利枢纽工程，从项目审定到设计方案的重大修改等关键问题，他都一一过问，在充分讨论后才决定。

与长江相比，黄河的治理更令人头痛。俗话说，“黄河斗水，泥居其七”。黄河的年泥沙流量达十多亿吨，为世界河流之最。泥沙的淤积使黄河屡经改道，河床不断增高，成为名副其实的悬河。历代统治者都在黄河的肆虐面前束手无策。

1955年，中央决定在陕西、河南交界的三门峡修建大型水利枢纽，责成国务院迅速组成工程局设计施工。由苏联专家主持设计的这一工程规模宏伟，正常蓄水水位为海拔三百六十米，库容高达六百四十七亿立方米，将淹没关中土地两百万亩，迁移人口一百万。

三门峡工程在1957年4月上马后，周恩来仍很不放心。1958年4月，他亲临现场，进一步研究商定三门峡大坝的设计和建设问题。会议召开四天后，他作总结性发言。

周恩来强调三门峡工程要以“确保西安、确保下游”为原则。考虑到黄河积久难治的泥沙问题，他坚持对大坝设计高程打折扣，要求按三百五十米建设，规定1967年以前水库蓄水水位不得越过三百四十米。原大坝泄水孔底槛设计高程为三百二十米，苏联专家的考虑是水位高，发电多，泄水孔底槛低了没有意义。周恩来则认为泄水孔底槛高了，泄水不利，泥沙排不出，回水将危及西安及整个关中平原，建议按三百米设计，并表示只能让到这一步，因此实际施工时下降了二十米。

当时有人对三门峡以上水土保持效益过分乐观，并借此为原设计方案辩护。周恩来指出，三门峡以上的水土保持工程难以在短期内见

效，因而工程并非越大越好，并当场说：如果我估计保守了，我甘愿做愉快的右派。

三门峡工程自1960年9月下闸蓄水后，库区泥沙越积越多，并迅速向水库上游的潼关到渭水口发展，形成了所谓的“翘尾巴”。到1964年6月淤积的泥沙达三十八亿多立方米，照此下去，不出十年八年，三门峡水库将会被泥沙填平，而且堵塞渭河和北洛河的出路，危及关中平原和西安的安全。一时间举国为之心焦。知情的水利专家慨叹，若不是周恩来想问题周全，头脑冷静，事情闹得还会更大。

事已至此，关于善后问题有三种意见，一是主张维持现状，寄希望于工程上游的水土保持效益；二是主张干脆将大坝炸掉，长痛不如短痛，毛泽东便有此种想法；第三种意见则主张改建。

周恩来仔细分析比较了三种意见。对于第一种意见，他说，要求在五年内把西北高原上的水土保持住，我看砍了头也没办法。要叫我去，也不能接受这个任务，因为这是不可能办到的。将大坝炸掉行？？周恩来想，这不仅是前功尽弃，而且浪费巨额资金，因此申明不到万不得已决不采取这种极端作法。排除了这两种意见后，周恩来力主改建，确认改建有利于解决问题，不动就没法解决问题。改建投资可能多一些，但即便需要八九千万元，也不能不花。在三门峡改建的问题上，不少人有顾虑，觉得这是国内外闻名的工程，改建了影响不好，因此最好维持现状。周恩来对这种慕虚名而招实祸的做法大不以为然。他说：“世界上未知数大于已知数，建设上的事未被认识的很多。”所以，改建并不意味着丢面子。

周恩来拍板后，一期改建工程从1965年动工，到1968年完成。具体办法是在左岸打两个进口高程为二百九十米的泄流排沙隧道，同时将八条引水发电钢管中的四条下卧十三米，改为泄流排沙道。当库区水位在三百一十五米时，80%的泥沙被带出库区，效果比较显著。此后，周恩来又具体部署了第二期改建工程，1973年完成后，三门峡水利枢纽的问题得到了初步缓解。

周恩来在回顾三门峡工程修建时说：当时决定三门峡工程就急了点。头脑热的时候，总容易看到一面，忽视或不太重视另一方面，不能辩证地看问题。他反复提醒人们：“建设时期丝毫骄傲自满不得，丝毫大意不得。”

任何时候都要用“两条腿走路”

周恩来经济思想贯穿着深刻的唯物辩证法。他认为主要矛盾与次要矛盾、矛盾的主要方面与次要方面相互依存，互为前提，因此既反对把重点与一般对立起来，只强调抓重点而舍弃一般，也反对没有重点的平均用力，“胡子眉毛一把抓”，而是突出重点，照顾一般，主次结合，协调发展。

社会主义实行的是高度集中的政治经济制度，但如果权力过分集中，在政治上会影响民主的扩大，在经济上会妨碍生产力的发展，所以周恩来非常注重扩大地方权力，发挥中央与地方两个积极性。为了扩大地方权力，他指出地方与中央要唱必要的“对台戏”。1956年6月他在国务院体制会议上说：中央交权给地方，会更加巩固中央集权，实行中央和地方分权，是为了发展生产，不要顾虑会分散力量，影响生产。各种制度一定要有利于把一切积极力量动员起来，加强社会主义建设。同年9月，他会见外国代表团时说：在中央和地方分权问题上，我们的做法是，可以给中央也可以给地方的权力就多给地方一些，这样中央可以抽出更多的时间来注意中心问题，少犯一些错误。

周恩来反对盲目追求公有化的规模和程度，强调以公有制为主体，允许和保留一部分私营经济，使之成为公有制的必要补充。在1956年的中共八大报告中，周恩来说：某些手工业者可以独立生产，自产自销，不必勉强组织起来，因为中国手工业有经营分散、散布面广、行业复杂、技术劳动强等特点，有的甚至在手工业方面具有特殊性质的历史传统。他还说，今后不论在城市居民区或广大农村中，都应该保持相当数量的小商小贩，采取合作商店、合作小组、代销甚至完全自购自销等方式，更好地为居民服务。1957年4月，周恩来指出：大概工、农、商、学、兵除了兵以外，每一行都可以来一点自由，搞一点私营的，文化也可以搞一点私营的。这样才好百家争鸣嘛！在社会主义建设中，搞一点私营的，活一点有好处。1961年9月，他在接见

英国元帅蒙哥马利时说：中国现在正在建设社会主义，社会主义是共产主义的第一阶段，还不是共产主义，建设社会主义是一个长期的任务；社会主义时期在很长一段时间内的生产关系主要是全民所有制和集体所有制。除此之外，还有第三种补充性质的个人所有制，如小商小贩、手工业者和个人诊所。我们党和国家的政策的指导思想是一切为了有利于生产关系的改善、生产力的发展和物质财富的增加，如果政策收不到以上效果，那就应该予以纠正。

在社会主义建设指导思想上，周恩来一贯主张独立自主、自力更生，依靠自身的力量搞建设，但同时也提倡积极扩大对外经济技术交流，强调外国一切好的经验、好的技术都要吸收过来，为我所用。“在现代，每个国家都不能闭关自守、孤立起来”。科学技术的落后是制约中国经济发展的关键问题，上世纪50年代，许多人妄自菲薄，认为中国在科学方面的落后反正不能马上改变，反正要依赖苏联的援助，因此没有必要急于创新。周恩来批评了这种缺乏民族自尊心自信的依赖思想。依他之见，向苏联学习，争取苏联的援助是必要的，但其中有一个方法问题和立足点问题。错误的方法是没有全面规划，头痛医头，脚痛医脚，碰到什么问题就去请教苏联专家。派到苏联学习的，不是科学家，而大部分是中学毕业生，其结果是一辈子不能脱离依赖和模仿状态。正确的办法是作出全面规划，分清轻重缓急，有系统地利用苏联科学技术的最新成果，尽可能地赶上苏联水平。这种办法的立足点不是依赖，而是提高自身独立开展科学技术研究的能力，以期与苏联形成一种既独立开展研究又相互协作补充的关系。

以上是几个大的方面的“两点论”，在其他经济工作领域，周恩来也时时不忘“两点论”，实行“两条腿走路”。

1959年春天，中国正处“大跃进”高潮之中，冶金部召开一个“鼓干劲”的会议，请周恩来到会讲话。在会上，周恩来大讲社会主义建设必须“两条腿走路”，大讲“两点论”和辩证法。他指出，不仅中央和地方、大中小、土洋并举是“两条腿走路”，而且，在其他一系列问题也

应如此。群众运动要与集中领导相结合，不能冲击生产指挥系统；讲发扬民主，不可没有必要的规章制度；讲突出重点，保钢保铁，但不能忽视综合平衡；当“促进派”，但要当冷静的促进派；搞小高炉，小转炉的“两小无猜”，但别忘了发挥大企业的主导作用。

两条腿走路既不同于“一点论”，也不同于“均衡论”，而是有重点的两点论，因而是对经济生活中辩证法的正确反映，对经济建设有长远的指导意义。

不能把香港看成内地

不能把香港看成内地，政策是不一样的

中英第一次鸦片战争后，香港成了英国的租借地，国际性的自由港。解放战争时期，人民解放军在解放华南的过程中，完全有能力收回香港，但毛泽东、周恩来从国际关系以及新中国经济建设的需要出发，决定不急于收回香港的主权。此决定一出，世界为之轰动，有人表示钦佩，也有人不理解。为此周恩来作出解释：我们对香港的政策，是东西方斗争全局的战略布置的一部分，不收回香港维持其资本主义英国占领不变，是不能用狭隘的领土主权原则来衡量、来决定的。我们在全中国解放以前就决定暂不解放香港，这在长期的全球战略中不是软弱，不是妥协，而是一种积极主动的进攻和斗争。概括起来说，这就是“长期打算、充分利用”的方针。此语一出，拂去诸多的疑云，安定了人心，保证了香港的稳定与发展。日本人藤田一郎长住香港，对香港很了解。据他回忆，在上世纪40年代，周恩来就对香港财界的实力人物说过：你们在香港赚大钱吧！这将成为香港回归祖国的一个重要因素。

1956年底，中国内地基本上完成了生产资料所有制的社会主义改造。对于香港，周恩来认为“香港的主权总有一天我们是要收回的，连英国也可能这样想”，但是香港现在还在英国统治下，“是纯粹的资本主义市场，不能社会主义化，也不应该社会主义化。”“我们不能把香港看成内地。对香港的政策同对内地是不一样的，如果照抄，结果一定搞不好。”他强调：“香港要完全按资本主义制度办事，才能存在和发展，这对我们是有利的。”1957年4月28日，周恩来在上海工商界人士座谈会上就香港问题发表了自己独到的见解。他说：“我们不是要动员一切可以动员的力量，化消极因素为积极因素吗？香港应该化为经济上对我们有用的港口。”

香港之所以能成为经济上对我们有用的港口，在周恩来看来，其一，“香港是自由港，原料来得容易。联系的范围很广，购量设备可以分期付款，成本低，有市场，技术人才容易训练出来。所以，香港发展生产具备很多有利条件。”其二，新中国成立以来，美国政府一直对其实行封锁、禁运的政策，香港与大陆相连，95%以上的人口是华人，“要进行社会主义建设，香港可作为我们同国外进行经济联系的基地，可以通过它吸收外资，争取外汇。”此外，我们还可以通过它了解世界各国特别是西方发达国家的经济技术状况，扩大与发展中外经济交流。

要使香港成为中国对外经济交流的基地，归根到底是要发挥香港企业家的作用。周恩来指出：“现在国内的社会主义改造已经基本完成，私营企业已经全部公私合营，对其在香港的企业则不要去变动它。”否则在原料、市场、销路上反而吃亏。“香港的企业家是我们的朋友，他们搞的是资本主义，不是帝国主义。过去我们同民族资产阶级合作过，将来同香港企业家还是可以合作的”。1952年，大陆曾在国家机关、部队和国营企业等单位中开展反对贪污、反对浪费、反对官僚主义的“三反”斗争，在全国资本主义工商业中开展反对行贿、反对偷税漏税、反对盗骗国家财产、反对偷工减料和反对盗窃国家经济情报的“五反”斗争。香港企业家对“三反”、“五反”心有余悸、耿耿于怀，担心将来会再来个七反八反的。周恩来担保不会出现此种情况，因此“港澳的同胞不要担心前途”。他还说：同香港企业家合作，要使人家用利可图，不要使人家用亏。我们对他们的政策要根据实际情况有所改变，要灵活，不能死板。香港企业家中有些人“一时还不相信我们，对我们的政策有怀疑，可以让他们再看一看，看二十年都可以。我们不要歧视他们，责怪他们”。

美国政府对中国的封锁禁运政策一直延续到1969年7月才稍有松动，长达二十年之久。此间，由于中国对香港采取了正确而灵活的政策，使香港在扩大中外进出口贸易、发展中外经济交流中发挥了十分

重要的作用。上世纪**80**年代以来，中国又作出了在与香港相接的深圳举办经济特区的决定，从而使香港自由港的作用进一步延伸到内地。

既反保守，又反“冒进”

既反保守，又反“冒进”

一个国家经济建设的发展速度，与其社会制度、经济基础和国民素质等诸多因素都有着密切的关系。因此，在确定经济建设的发展速度时，必须从基本国情出发，充分考虑现实存在的各种有利条件和不利条件。

周恩来在1953年曾全面分析了中国经济建设的有利条件和不利条件。有利条件包括：人民民主专政更加巩固；国防力量愈益增强；各项社会改革已基本完成，特别是财政经济状况已经好转；国营经济领导力量得到加强。不利条件或者说困难则表现在：“我们的经济遗产落后，发展不平衡，还是一个农业国，工业大多在沿海。我们的文化也是落后的，科学水准、技术水准都很低。例如地质专家很少，自己不能设计大的工厂，文盲相当多。”不估计到有利条件，就会“产生保守倾向”；而不估计到不利条件或困难，“就会产生盲目冒进情绪”。随着社会主义制度的逐步确立，周恩来坚信中国经济建设的速度应当高于资本主义国家，这是社会主义制度的本质所决定的，但他同时又提出要正视不利因素的存在，认真分析不利因素对建设速度所产生的制约作用。但中国近代贫穷落后的历史刺激中国人急于求成，因此，急躁冒进很容易成为经济建设上的主要偏向。

上世纪五十年代，中国经济建设方面的“冒进”有两个方面的表现，一是不顾条件到处铺摊子、上项目；二是片面加快社会主义改造的速度。

针对第一种“冒进”表现，周恩来指出，中国的经济建设要根据需要与可能，处理好重点建设和全面建设的关系。如果不顾条件到处铺摊子，上项目，就会挤占重点建设所需要的资金和原材料，妨碍重点建设，且造成财政上的紧张和人力、物力的浪费。在中国这样一个大国，“数量上的增长稍微慢一点，并不妨碍我们实现工业化和建立基本

上完整的工业体系”。经济工作要实事求是，“领导者的头脑发热了的，用冷水洗洗，可能会清醒些”。1953年的那次冒进，主要就是基建规模过大，周恩来带头纠正了这种偏向。

关于社会主义改造。中国起初采取改造与工业化同时并举的方针，但1955年后社会主义改造的速度远远超过了工业化的速度，以至预计十五年左右完成的社会主义改造仅用了三年时间便基本完成。这种做法在客观上造成了生产关系与生产力的严重脱节。

周恩来对社会主义改造速度过快持有异议。他认为改造应与工业化基本相适应，“要真正巩固农业，手工业和资本主义工商业改造的成果，必须实行工业化才行。如果没有工业化，农业即使合作化了，也不巩固，手工业也是如此。”换言之，社会主义改造应做到“瓜熟蒂落”，“水到渠成”。他强调：“不要光看到热火朝天的一面。热火朝天很好，但应小心谨慎，要多和快，还要好和省，要有利于提高劳动效率……社会主义积极性不可损害，但超过可能和没有根据的事，不要乱提，不要乱加快，否则就有危险。”又说：“晚一点宣布建成社会主义有什么不好，这还能鞭策我们更好地努力”。

作为一个冷静而务实的经济建设组织者，周恩来更多关注的是如何使建设速度与已有的物力、财力相适应，而不仅是人的主观能动性。回旋在他头脑中的是各种具体的数据而非意象纷呈的诗情。1956年7月17日，周恩来在国务院常务会上讲话中认为，在确定建设速度时，“必须要根据可能，建立在稳妥可靠的基础上，计算生产潜力，除人力条件外，还必须考虑到物质等其他条件”。“既不要右，又要敢于抗大流”，“只要摸清了实际情况就敢于抗大流了。”他主张制定计划要“从脚到头”，把指标放到最后，而反对“从头到脚”，先臆想出几个宏人的指标然后再揠苗助长。

1956年9月中共“八大”期间，周恩来与刘少奇、陈云等取得一致，把既反保守主义，也反对急躁情绪作为“八大”政治报告的基调。“八大”后，他坚持把一些不切实际的高指标压下来。他的努力收到了成

效，1957年中国经济建设搞得有声有色，是新中国成立以来经济发展最好的年份之一。

1956年中共八届二中全会前夕，周恩来特意要秘书范若愚代他查找一下马克思关于“人类始终只提出自己能够解决的任务”这句话的出处。后来范住《（政治经济学批判）序言》中找到了这句话。马克思接着指出：“因为只要仔细考察就可以发现，任务本身，只有在解决它的物质条件已经存在或者至少是在形成过程中的时候，才会产生。”周恩来立足中国基本国情，再体悟马克思的历史唯物主义原理，越发感到在经济工作中坚持实事求是的重要性。耐人寻味的还有他1958年3月在成都会议上的一段检讨：“在当时就是没有听取多方面的意见，没有接触群众和实际，而只局限在会议室和办公室中，更没有看清在所有制改变后解放了的生产力要求大发展的群众运动正在起来。我们反而只看见死的物不看见生机勃勃的人，务实不务虚。”这正可反证周恩来关注的重点是物力和财力如何与速度相适应。

坚持速度与效益的统一

在经济建设中，如何处理速度与效益的关系，是一个重大的理论与实践问题。

自1956年《人民日报》元旦社论发表后，“多、快、好、省”四个字逐渐被广为人知，以后又被写入了建设社会主义的总路线。其中“多、快”指速度，而“好、省”则指效益。在这四个字中，许多人所看重和追求的往往是多和快，忽视和忘记的常常是好和省，因此这个口号并没有起到预期的积极作用。鉴于这种情况，周恩来在对“二五”计划建议草案进行第三次修改时，将在重要位置出现的“以多、快、好、省的精神”一语删掉了。这以后一年多时间里没有人再提“多、快、好、省”了。毛泽东对此很不满意。1957年中共八届二中全会上毛泽东说：“去年这一年扫掉了几个东西。一个是扫掉了多、快、好、省。不要多了，不要快了，至于好、省，也附带扫掉了。好、省我看没有那个人反对，就是一个多、一个快，人家不喜欢，有些同志叫‘冒’了”。自此以后，“多、快、好、省”这个口号才被恢复。

周恩来曾在毛泽东的十大关系思想提出以后，针对1956年初以来经济建设中严重存住的急躁冒进倾向，在宣传十大关系思想时加进了速度与效益的论述，纠正冒进倾向。在中共八大上，周恩来批评道：“在一九五三年，有些部门和有些地方，在建设工作中曾经发生过到处铺开、百废俱兴、不顾条件、盲目冒进的偏向，结果，影响到国家的重点建设，并且造成了财政上的困难和人力、物力的浪费。在一九五六年初，当《一九五六年到一九六七年全国农业发展纲要(草案)》公布以后，又一次发生了这样的偏向。”在中共八届二中全会上，谈到远景规划中一些指标定得太高时，周恩来忧心忡忡：“原来设想钢产量在第三个五年计划的最后一年要达到年产三千万吨，肯定地说，照现在这个速度是不可能实现的”，“因为定到三千万吨，其他就都要跟上去。那就会象我们常说的，把两脚悬空了，底下都乱了，不

好布局，农业、轻工业也会受影响，结果还得退下来。”针对农业问题，周恩来也坦言：“八大的建议和农业四十条，是规定了每年进度指标的。这两个文件经过我们研究以后觉得可以修改。上不去，就不能勉强，否则把别的都破坏了，钱也浪费了，最后还得退下来。”在周恩来看来，没有经济效益的所谓高速度是没有意义的。

周恩来虽然没有使用过“效益”一词，但他多次提到过“经济效益”、“投资效果”这样近似的词汇。他虽然主张工业建设要大中小并举、土洋并举，但提出在规模扩张时要“全面计算投资和经济效果”，把速度与效益统一起来，争取投资获得较高的回报率。后来周恩来在总结“大跃进”的教训时，还进一步论述了速度与效率的关系。他说：“这几年贪多、贪人，不算经济效果，这不是社会主义建设的原则。”

毛泽东和周恩来都致力于社会主义的建设，追求共产主义的目标，他们的分歧仅是关于实现这些目标的方法和速度。对于周恩来来说，如何把领袖的激情与国民经济的实际需求协调起来，常常成为他苦思焦虑的问题。他们的性格和才能无疑具有很大的差异，这种差异只有在对历史进程的把握取得共识的条件下才能获致较好的互补效应。

关键是实现科学技术的现代化

自人类社会产生以来，没有游离于生产关系之外的生产力，但是生产力本身也是一个相对独立的组织系统。生产力各要素的状况如何，对生产力的发展也有着重要的影响。

世界历史进入近代以前，生产力的发展主要决定于自然环境和劳动力资源。而在此之后，随着机器大工业的兴起，科学技术在生产力的发展中越来越显示出神奇的力量，正如马克思所描绘的：“资产阶级，由于一切生产工具的迅速改进，由于交通的极其便利，把一切民族甚至最野蛮的民族都卷到文明中来了”，“新的工业的建立已经成为一切文明民族的生命攸关的问题。”正因为近代社会生产力中，以劳动工具为主的生产资料日益与科学相结合，新的生产工具几乎都来自科学的物化，所以马克思认为生产力包括科学技术在内。

周恩来青年时代由于直接受到现代西方工业文明的熏陶，加上所担任职务的性质，所以他对科学技术在生产力中的地位和作用的认识特别富有远见，而且能在实践上切实地加以贯彻。20世纪50年代中期，他敏锐地洞悉了世界现代科技发展的新形势、新趋势及其在进一步推动现代化方面的作用，确认“现代科学技术正在一日千里地突飞猛进”，以自动化、原子能、生物工程、空间技术等为代表的最新成就，“使人类面临着一个新的科学技术和工业革命的前夕”。就其意义来说，这个革命“远远超过蒸汽和电的出现而产生的工业革命”。

从世界返观中国，周恩来认为，由社会主义经济的目的所决定，“在社会主义时代，比以往任何时代都更加需要充分地提高生产技术，更加需要充分地发展科学和利用科学知识”。“因为科学是关系我们的国防、经济和文化各方面的有决定性的因素”，“只有掌握了最先进的科学，我们才能有巩固的国防，才能有强大的先进的经济力量”。“1963年，他又非常精辟地指出：“我们要正确认识科学技术现代化在社会主义建设中的重大意义。”“我国过去的科学基础很差。我们

要实现农业现代化、工业现代化、国防现代化和科学技术现代化，把我们祖国建设成为一个社会主义强国，关键在于实现科学技术的现代化。”周恩来把科学技术视为生产力发展中“有决定性的因素”，特别是认为科学技术现代化是四个现代化的“关键”，已十分接近邓小平“科学技术是第一生产力”的观点。

革命和建设是两个不同的主题，其间虽有联系，但在方式方法上还是有重大的差别。古人云：“以武定乱，以文兴邦”、“马上打天下，《论语》治天下”，都说明一个道理，打江山与治天下是有区别的。战争状态下为打倒敌人采用群众运动的办法是合适而有效的，但和平时期的发展生产力则需要采取新的措施，不能简单移植过去的经验。

许多材料表明，周恩来十分重视革命与建设两个主题的区别。早在1939年3月7日，周恩来就在一次报告中说：“我们不但要做党的领导者，还要做一个治国的人才。如果参加中国的治国，不懂科学、不懂中国的社会历史，那怎么治国呢？只是过去苏维埃的一套就不够了。”周恩来不否认过去的政治军事经验对经济建设仍有一定的借鉴作用，如他说过：“我们在政治上、军事上的经验应用到经济上，也是两条腿走路。”可是他并不主张过分依靠人们的政治热情和政治觉悟，用人海战术式的群众运动的方式来发展生产力。1953年9月29日，他在阐述第一个五年计划的基本任务时就强调：“我们今天要搞建设，光是政治觉悟高就不够了，还必须要有较高的文化、技术水平，这样才能使用机器来发展工业生产。”1962年11月1日，他针对煤矿开采指出：“机械化水平要继续提高，不能靠人海战术。有些小煤窑用人工开采是允许的，但大矿必须从半机械化走向机械化。”周恩来也不赞同用群众运动的方式来从事科学技术研究和技术革命。他说：“有些同志说，科学研究要走群众路线，不要搞群众运动，这个说法比较恰当。科学研究不是靠突击和群众运动能解决问题的。”

换言之，科学研究和技术革命要按照科学本身的规律办事。专家应与群众相结合，但专家要在其中起主导作用。当然，鉴于经济建设

中群众运动的巨大惯性，周恩来有时也不能回避这个问题，但他对如何开展群众运动却有独到的煞费苦心的解释，认为群众运动的要求是：“要把任务交给群众讨论；开展比学赶帮竞赛；实行领导干部、专家、群众三结合；既要提倡敢想敢说敢做的革命精神，又要提倡实事求是的科学态度；既要干劲十足，又要劳逸结合：对于群众的各种创造，必须经过实验，逐步推广。”

在理论科学与应用技术的关系方面，周恩来反对那种轻视理论科学的近视倾向。他提出：“没有一定的理论科学的研究作基础，技术上就不可能有根本性质的进步和革新。但是理论力量的生长，总是要比技术力量的生长慢一些，而理论工作的效果一般也是间接的，不容易一下子就看出来。”正因为如此，他特别强调：“为了有系统地提高我国科学水平，还必须打破近视的倾向，在理论工作和技术工作之间，在长远需要和目前需要之间，分配的力量应该保持适当的比例，并且形成正确的分工和合作，以免有所偏废。”科学技术发展史有充分的证据证明，周恩来关于加强理论科学研究的观点是完全正确的。20世纪末出现的知识经济时代，正是以基础科学、理论科学的创新为起点的一系列技术创新。对当代社会经济面貌发生重大影响的晶体管、集成电路、计算机与激光技术，来源于量子力学理论；而核能技术则来源于爱因斯坦的相对论和哈恩的实验室核裂变技术。诺贝尔物理学奖偏重于理论科学的重大突破，其理由也正在于此。

在中国发展科学技术的价值取向上，周恩来主张迎头赶上，尽量采用最新科学技术来装备国民经济各部门。他从20世纪50年代中期起就认为在科学技术方面要利用后发优势，“急起直追”，“迎头赶上”，“把世界科学的最先进的成就尽可能迅速地介绍到我国的科学部门、国防部门、生产部门和教育部门中来”，而“不应该跟在别人后面把所有的程序都走一遍，那样，我们将永远落在后面”。

周恩来关于中国迎头赶上世界先进科学技术水平的思想，是对西方发展理论中为发展国家设定的中间技术战略和适宜技术战略的超

越。所谓中间技术，是指“既比过去各个时代的原始技术优越得多，又比富国的高技术简单、便宜和实用”的技术。而所谓适宜技术，则指依据本国的物质条件，引进各种类型的经过检验的技术，其核心是慎重地选择和管理技术使技术与本国的情况相宜。这两种战略虽在技术引进中有一定的意义，但由于种种原因，发展中国家引进的中间技术和适宜技术往往是发达国家已淘汰的二流技术，因而无助于缩小两者之间的差距。未来学家托夫勒形象地将这两种战略称为“急救绷带”，是失败战略。因此发展中国家只有按照周恩来所说的迎头赶上的办法，才能从根本上解决问题。

经济发展需要国际合作

工业文明改变了世界生活的样式。早在1848年马克思便指出：“过去那种地方的和民族的自给自足和闭关自守状态，被各民族的各方面的互相往来和各方面的互相依赖所代替了。物质的生产是如此，精神的生产也是如此。”随着20世纪以来经济全球化进程的日益加剧，对外开放成为每一个国家发展经济的重要条件和动力。

周恩来是胸怀世界、深具战略眼光的政治家。抗日战争时期，他在为中共争取外交生存空间的过程中，就表达了在战后与美国为代表的主要资本主义国家进行广泛合作，开展经济技术交流的强烈愿望。1944年8月，由周恩来草拟、毛泽东批准发出的《中央关于外交工作的指示》中提出：“在双方有利的原则下，我们欢迎外国投资与技术合作。”他当时认为，中国的工业化只有依靠自由企业体制和外国资本的援助才能实现。

新中国成立初期，周恩来指出：“生产建设上要自力更生，政治上要独立自主。美帝国主义封锁我们，给我们带来了很大的困难，但我们决不能因此就向美帝国土义屈服。”与此同时，作为一个卓越的外交家、管理者和战略活动家，周恩来又为中国经济建设争得比较好的外部环境和尽可能多的经济技术交流机会，以及获得对外开放和向外国学习的条件而竭尽全力。他提出的和平共处五项原则、“求同存异”等外交思想，超越意识形态和社会制度的垒障，是对战后国际关系中强权政治、冷战对峙的否定，反映了世界各国尤其是发展中国家的普遍愿望，成为国际关系中普遍承认的基本准则，并有助于中国全方位地走向世界。

1956年3月4日，周恩来向出席全国基本建设和劳动工资等11个专业会议的代表作报告时，阐述了正确处理中外关系，向一切国家学习，开门建设的思想。他说：中国是一个落后的国家，我们怎样摆脱经济、文化上的落后呢？就是要把人家的长处学来，融会贯通，用于中

国的实际。“任何一个国家任何一点长处，我们都要把它学来。”这是对此前只能借鉴苏联经验，只能学社会主义国家，不能向其他国家学习的错误倾向最早的批评。随后他更明确地指出：“我们不仅要向苏联学习，向兄弟国家学习，而且要向世界上一切国家学习”，包括学习“资本主义生产上的好的技术，好的管理方法”。并强调“敢于向一切国家的长处学习，就是最有自信心和自尊心的表现，这样的民族也一定是能够自强的民族”。

1956年9月，周恩来在中共八大所作“二五”计划建议的报告中说，那种认为经济建设可以依赖外国援助，不要建立独立的比较完整的工业体系和国民经济体系的想法是错误的；而“另一种关起门来建设的想法也是错误的”。中国不仅在实行工业化的过程中，需要社会主义国家的援助，需要同其他国家发展和扩大经济、技术和文化交流，而且在实现了工业化之后，“也不可能设想，我们就可以关起门来万事不求人了”。由于国际局势日益趋向缓和，“我国同世界各国在经济上、技术上、文化上的联系，必然会一天比一天发展”。针对美国的封锁禁运政策，周恩来从经济全球化的大趋势出发，自信地宣称：“这个不合理的人为障碍，迟早是会被扫除的。”

进入20世纪60年代，周恩来继续强调要处理好自力更生和对外开放的辩证关系，确认自力更生建设独立经济并不排除和拒绝平等贸易、互通有无、技术进口和相互援助。特别是不发达国家尤其需要发达国家的技术和设备。“在现代，每个国家都不能闭关自守、孤立起来。”1964年4月23日，他在会见日本客人时说：“日本经济的发展，不光是靠国内，同时也靠国际市场。中国经济的发展，主要依靠自力更生，但是，要使经济技术达到现代化的水平，也需要进行国际间的合作。”他坚持不懈地发展中国与美国、日本的民间贸易往来，为70年代初实现中美、中日关系的正常化奠定了基础。美国合众国际社的一篇评论认为，周恩来经济计划中“有一个关键性的组成部分，就是要引进

更多的外国设备和技术。这样做的时候周就把中国的经济与资本主义世界的经济不可避免地拴在一起”。

“文化大革命”期间，极左思潮甚嚣尘上，导致开展中外经济技术交流如履薄冰，动则得咎。周恩来身处复杂的政治环境，仍一直与对外关系上存在的那种“左”的错误思想进行斗争。他顶住“四人帮”把对外交往斥为“洋奴哲学”的极左思潮，尽力为中国引进经济建设所急需的关键技术和设备。1973年，他痛心指出，有的出国考察代表团考察回来，不敢讲外国人的长处，好像一讲就给我们脸上抹黑。既然如此，又出去干什么？“不敢谈人家的长处，也不敢谈我们的短处，这是不符合毛泽东思想的。”在周恩来看来，极左的做法，说得好，是空想；说得不好，就是破坏。直到十一届三中全会以后，邓小平继承和发扬周恩来的对外开放思想，中国经济才从对外交往中获得更为强劲的动力，中国人也才真正了解到这个多姿多彩的外部世界。